ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΝΑΡΞΗ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- Θεματικές ενότητες

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

- **Η παραδοσιακή προσέγγιση**
- **Η σύγχρονη θεώρηση**

Στόχοι του προγράμματος

- Κατανόηση σύγχρονων απαιτήσεων της Διοίκησης
- ΔΑΔ και οργανωσιακή συμπεριφορά
- Η επικοινωνία στο Δημόσια Διοίκηση
- Η έννοια της ηγεσίας στη διοικητική πυραμίδα
- Η αξιολόγηση των υπαλλήλων
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Θεματικές ενότητες

Ημέρα 1η

- **ΕΝΟΤΗΤΑ 1:** Έναρξη – Παρουσίαση του προγράμματος.
- **ΕΝΟΤΗΤΑ 2:** Διοίκηση μέσω στόχων. Νομοθεσία – εγκύκλιοι σχετικά με τη στοχοθεσία και επίτευξη στόχων.

Θεματικές ενότητες

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

- Ο Κώδικας των δημοσίων υπαλλήλων και η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.
- Καινοτομίες του Κώδικα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων (κινητικότητα, προαγωγές, ανάπτυξη) και την θέσπιση πολιτικής κινήτρων εργαζομένων

Θεματικές ενότητες

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

- Δομή, κουλτούρα και ιεραρχία στον δημόσιο τομέα.
- Εισαγωγή στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού
- Ιεραρχία και δομή των δημοσίων υπηρεσιών.
- Επίδραση στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στο πλαίσιο των οργανώσεων.
- Ανάλυση της έννοιας της κουλτούρας στο δημόσιο τομέα μέσα από περιπτωσιολογικές μελέτες (case studies).
- Διασύνδεση κουλτούρας, δομής και εξουσίας.
- Εισαγωγή στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού : προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, επιλογή, διατήρηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, κινητικότητα, αξιολόγηση, αναγνώριση.

Θεματικές ενότητες

Ημέρα 2η

- **ΕΝΟΤΗΤΑ 5**
- Ενδο - οργανωσιακή επικοινωνία και συνεργασία.
- Επίλυση συγκρούσεων.
- Μορφές επικοινωνίας – Τυπική και άτυπη επικοινωνία.
- Συγκρούσεις στο πλαίσιο των ομάδων –διαχείριση συγκρούσεων.

Θεματικές ενότητες

- **ΕΝΟΤΗΤΑ 6**
- Οργάνωση των ομάδων για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης της Υπηρεσίας.
- Ομαδική εργασία και στοχοθεσία.
- Κατανομή στόχων ανά άτομο – συντονισμός απόδοσης.
- Τυπολογία των ομάδων στη σύγχρονη οργανωσιακή ζωή.
- Πορεία ανάπτυξης των ομάδων.
- Διαμόρφωση δικτύων στο δημόσιο τομέα.

Θεματικές ενότητες

Ημέρα 3η

- **ΕΝΟΤΗΤΑ 7**
- Εισαγωγή στο e-government και διευκόλυνση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα από ειδικές εφαρμογές στο ενδοδίκτυο (intranet).
- Εισαγωγή στην ηλεκτρονική διοίκηση και στο πρόγραμμα syzefxis.
- Απλοποιημένες διοικητικές διαδικασίες μέσα από την χρήση των υπηρεσιών του syzefxis που αφορούν την οργάνωση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Θεματικές ενότητες

ΕΝΟΤΗΤΑ 8

- Σύγχρονα μμοντέλα διοίκησης.
- Το μηχανιστικό μοντέλο εντολών, το συστημικό μοντέλο διοίκησης, το σύστημα διοίκησης στη βάση αξιών, διοίκηση και χάος (Risk Management).

Θεματικές ενότητες

Ημέρα 4η

ΕΝΟΤΗΤΑ 9

- Ο ρόλος του ηγέτη στη διοίκηση των αλλαγών στο πλαίσιο των σύγχρονων δημοσίων οργανισμών.
- Ηγεσία και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Ανάπτυξη των θεωρητικών μμοντέλων για την έννοια της ηγεσίας.
- Ανάλυση της αυθεντικής ηγεσίας.
- Θεωρία και πράξη για την ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών στον δημόσιο τομέα.
- - Ανάπτυξη – εκπαίδευση εργαζομένων. Ο εργαζόμενος της γνώσης

Θεματικές ενότητες

ΕΝΟΤΗΤΑ 10

- Κίνητρα ανθρώπινου παράγοντα.
- Το φαινόμενο κορεσμού των Εργαζομένων.
- Διαχείριση κινήτρων : Υλικά και άυλα, εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα εργαζομένων.
- Θεωρίες περί κινήτρων
- - Καταπολέμηση φαινομένων κορεσμού των εργαζομένων (burnout).

Θεματικές ενότητες

Ημέρα 5η

ΕΝΟΤΗΤΑ 11

- Σύγχρονες μμέθοδοι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και αξιολόγησης Εργαζομένων
- Τρόποι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Κατάρτιση σχεδίων εκπαίδευσης προσωπικού.
- Προσωπικό πλάνο ανάπτυξης εργαζομένων.
- Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού (διοίκηση απόδοσης – διοίκηση μέσω στόχων)-

Θεματικές ενότητες

ΕΝΟΤΗΤΑ 12

- Αξιολόγηση Εκπαιδευομένων

ΕΝΟΤΗΤΑ 13

- Αξιολόγηση Προγράμματος

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Διοίκηση μέσω Στόχων

- Ως ***Διοίκηση μέσω Στόχων*** ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η καθοδική διάχυσή τους, με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο

Ν. 3230/2004

- Υπηρεσίες του Δημοσίου,
- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)
- Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

- Κατά τους μήνες Νοέμβριο / Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και παράλληλα κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

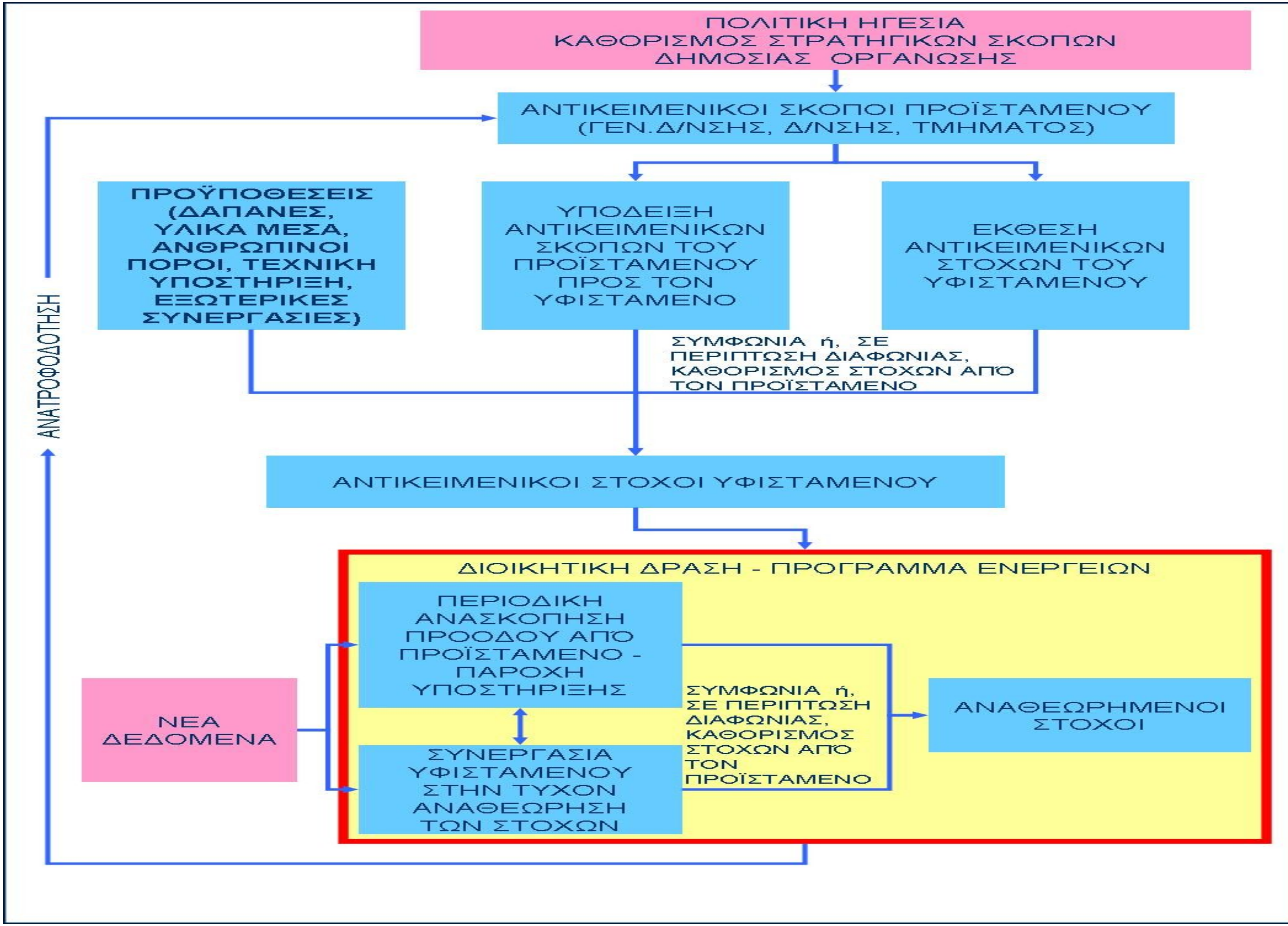
- Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, στην περίπτωση που δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα.
- Στη συνέχεια ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος αντίστοιχα, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

- Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα.

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

- Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος.
- Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης.
- Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.


ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (ΓΕΝ.Δ/ΝΣΗΣ, Δ/ΝΣΗΣ, ΤΜΗΜΑΤΟΣ)
ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ (ΔΑΠΑΝΕΣ, ΥΛΙΚΑ ΜΕΣΑ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ, ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ)
ΥΠΟΔΕΙΞΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ
ΕΚΘΕΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ
ΣΥΜΦΩΝΙΑ ή, ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΑΣ, ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΌ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ
ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ
ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΑΠΌ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ - ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΥΧΟΝ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
ΣΥΜΦΩΝΙΑ ή, ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΑΣ, ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΌ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ
ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας

- Ιεράρχηση των επιδιώξεων, προσδιορισμό των κρίσιμων και καίριων δραστηριοτήτων
- Διαφοροποίηση σε επιμέρους στόχους
- Προσδιορισμό των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης καθώς και της κατανομής των ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο
- Περιγραφή των συνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων
- Υπολογισμό και εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δαπάνες κλπ)
- Καθορισμό συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εκπλήρωσης των στόχων.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο ΚΩΔΙΚΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Νομοθετικό πλαίσιο

- **Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α’) με τον τίτλο «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»**

- **Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ 143Α΄) με τον τίτλο «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων».**

Αρχές

- της αξιοκρατίας,
- της κοινωνικής αλληλεγγύης
- της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία
- της ισότητας

ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

- μετάταξη σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας
- μετατάξεις από Υπουργείο σε Υπουργείο ή σε άλλη δημόσια υπηρεσία ή σε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου
- μετάταξης σε υπηρεσίες παραμεθορίων περιοχών

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ

Νέες ρυθμίσεις

- Κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος
- Απόφοιτοι ΕΣΔΔ και ΕΣΤΑ
- Υπάλληλοι κατηγορίας ΤΕ

ΠΡΟΑΓΩΓΗ – ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ

- επαγγελματικά-τεχνικά προσόντα,
- εργασιακή-διοικητική εμπειρία και
- ικανότητες-δεξιότητες των υπαλλήλων τα οποία αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων μορίων

ΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΩΝ ΑΔΕΙΩΝ

- **ΑΔΕΙΑ ΚΑΝΟΝΙΚΗ**
- **ΑΔΕΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΗΣ**
- **ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ**

Βασικά στάδια για μια αποτελεσματική οργάνωση

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι:

1. **Ο σκοπός της μονάδας**: Περιλαμβάνει τον καθορισμό του σκοπού την μονάδας.

2. **Καταμερισμός Εργασιών**: Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι θα πρέπει να γίνει προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της ομάδας.

3. **Στελέχωση**: Προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο σκοπό.

4. **Δημιουργία οργανογράμματος**: Η δημιουργία δηλαδή της απαραίτητης οργανωτικής δομής, ο καθορισμός των σχέσεων και της επικοινωνίας.

Τυπική και άτυπη οργάνωση

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής-ογανωσιακής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης:

1. Τυπική οργάνωση
2. Άτυπη οργάνωση

1.Τυπική οργάνωση

- Η Τυπική οργάνωση καθορίζεται από την οργανωτική δομή του οργανισμού όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά του και σχετίζεται άμεσα με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών και των ομάδων που δραστηριοποιούνται εντός του οργανισμού. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Πρέπει να σημειωθεί πως η Τυπική οργάνωση δεν είναι στατική αλλά μεταβάλλεται κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή του οργανισμού.

2. Άτυπη οργάνωση

- Η Άτυπη οργάνωση, συνυπάρχει με την τυπική και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων του οργανισμού. Αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών (π.χ κοινωνικές, ψυχολογικές κλπ).

Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας

Μετά τον καταμερισμό των εργασιών, ακολουθεί η ανάθεση έργου σε συγκεκριμένα άτομα.

Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν μέσα στον οργανισμό τα κατάλληλα άτομα από πλευράς εργασιακών προδιαγραφών (εμπειρία, γνώσεις, εξειδικεύσεις, επιμορφώσεις, φυσικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά) είναι απαραίτητη η πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων για να στελεχώσουν τις κατάλληλες θέσεις κάτι που θα αποτυπώνεται ξεκάθαρα στην σχετική προκήρυξη διαγωνισμού κλπ.

Με την διαδικασία αυτή, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας αλλά και νέα τμήματα.

Στο σημείο αυτό αρχίζει η διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και η διάκριση των στελεχών σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα.

Ως “ιεραρχία” νοείται το σύνολο των κάθετων επιπέδων που διαθέτει ένας

Έκταση της Διοίκησης (Span of Management)

Σε κάθε οργανισμό είναι απαραίτητο να αποφασιστεί ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να διοικήσει ένας Προϊστάμενος.

Ωστόσο, υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ της έκτασης της διοικητικής ευθύνης και του αριθμού των διοικητικών επιπέδων.

Συγκεκριμένα, υπάρχουν:

- Μεγάλη ευθύνη → περιορισμένος αριθμός επίπεδων
- Μικρή ευθύνη→ μεγάλος αριθμός επίπεδων

Οργανωτική δομή

- Η οργανωτική δομή αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις για την οργάνωση αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσής της σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο.

- Σε αυτό το πλαίσιο, οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές δομές στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος/οι.

Το κύριο ερώτημα που ανακύπτει είναι:

- ***«πως θα οργανωθούν αποτελεσματικά οι εργασίες στις παραπάνω οργανωτικές μονάδες;»***

Το οργανόγραμμα

- Πάντοτε πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως το οργανόγραμμα ενός οργανισμού αποτελεί την βάση κάθε οργανωτικής προσπάθειας. Με το οργανόγραμμα επιτυγχάνεται η εποπτική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής κάθε οργανισμού.

Τμηματοποίηση

- Με τον όρο τμηματοποίηση εννοείται η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι του οργανισμού. Δεν υπάρχει καμία αποκλειστική μορφή τμηματοποίησης που να είναι εφαρμόσιμη από όλους τους οργανισμούς σε όλες τις καταστάσεις.

Ανάθεση αρμοδιοτήτων-υπευθυνοτήτων εντός της οργανωτικής δομής

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων εντός της οργανωτικής δομής, περιλαμβάνει τη
Μεταβίβαση της Εξουσίας αλλά και της Ευθύνης.

Συγκεκριμένα:

- Εξουσία είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να απαιτεί δράση από άλλους. Η μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία η εξουσία περνά από το ένα
- Επίπεδο ιεραρχίας στο άλλο. Ωστόσο, σημειώνεται πως η ευθύνη είναι μια υποχρέωση η οποία δημιουργείται με την αποδοχή της μεταβιβαζόμενης εξουσίας ενώ η μεταβίβαση εξουσίας δεν συνεπάγεται μείωση της ευθύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΕΡΑΡΧΕΙΑ

Η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Με την έννοια Οργανωσιακή Κουλτούρα (Organizational Culture – O.C) ή Κουλτούρα (πάντοτε στο πλαίσιο των οργανισμών), εννοείται το σύνολο των κοινών νοηματοδοτήσεων μιας κοινωνικής ή οργανωσιακής πραγματικότητας με έμφαση στις διαδεδομένες αξίες, τους ρητούς και άρρητους κανόνες και τον προσδιορισμό της επιθυμητής συμπεριφοράς.

Αναφέρεται σε όλες τις άτυπες διαδικασίες, όπως τελετές και ιεροτελεστίες, ιδιόλεκτοι, μύθοι, λέξεις, φράσεις και εν γένει όλες της γνωστικές και συναισθηματικές διαστάσεις ενός οργανισμού σε ένα κοινό σύστημα συμβολισμών που εσωτερικεύονται από τα μέλη του σχηματίζοντας μια αποδεκτή ιδεολογία.

Υποκουλτούρα

- Η κουλτούρα δεν είναι αναγκαστικά ένα ενιαίο και αδιαίρετο δόμημα. Συνήθως απαρτίζεται από υπό-κουλτούρες το άθροισμα των σχέσεων των οποίων σχηματίζουν το σύνολο.
- Οι υποκουλτούρες αυτές μπορεί να αναφέρονται σε διαφορετικές διευθύνσεις και τμήματα ενός οργανισμού, στα ποικίλα υποκαταστήματά τους, στις συντεχνιακές δυναμικές των εργαζομένων, στην μειονοτική επιρροή, ακόμα και στον διαφορετικό τρόπο θέσης της πραγματικότητας από τα δυο φύλα (ανδρική και γυναικεία κουλτούρα).
- Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον έγινε γρήγορα κατανοητό (κυρίως σε πολύ μεγάλους οργανισμούς και πολυεθνικές) ότι ο πολιτισμός των λαών οριοθετεί την κουλτούρα του οργανισμού.

Μέτρηση της Κουλτούρας

- Πρέπει να τονιστεί ότι δεν υπάρχουν καλές και κακές κουλτούρες.
- Αντίθετα η ισχύς και το βάθος τους αντικατοπτρίζει την ευκρίνεια των στόχων του ιδρυτή της και το μέγεθος της ενσωμάτωσής της στην κοινή εμπειρία των εργαζομένων.
- Η ποιότητά της κρίνεται αποκλειστικά από την αποτελεσματικότητα της στην αγορά. Η κουλτούρα *αυτό-αναπαράγεται* και αντιστέκεται στην απότομη μεταβολή.
- Για παράδειγμα, εάν επικρατεί ένα συντηρητικό κλίμα, θα αποκλειστεί κάθε πρόσληψη στελεχών με ριζοσπαστικές αντιλήψεις.
- Τελικά το πιο υγιές οργανωσιακό περιβάλλον είναι αυτό που ενώ διατηρεί τον πυρήνα των αρχών του αλλά υποβάλλει την εφαρμογή τους σε συνεχή διαπραγμάτευση και κριτική.

Κουλτούρα και ελληνικοί οργανισμοί

Στην Ελλάδα σπανίως συναντούμε μια σταθερή και μακροπρόθεσμη κουλτούρα που διέπει τις αντιλήψεις της διοίκησης και των εργαζομένων και καθορίζει τις σχέσεις της εταιρίας με το κράτος, την αγορά και τον καταναλωτή.

Η κουλτούρα των οργανισμών στην Ελλάδα είναι ανθρωποκεντρική και ατομικιστική αλλά ταυτόχρονα ομαδική και ιεραρχική. Είτε πρόκειται για ιδιωτικό ή για δημόσιο τομέα.

Οι εργαζόμενοι στον ίδιο οργανισμό αντιλαμβάνονται με την κοινωνική και την πολιτική διαστρωμάτωση με διαφορετικό τρόπο, έννοιες όπως η «πολιτική ηγεσία», «διοικητική ηγεσία», «συνδικαλισμός», «στρατηγική», «τακτική» με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη διασπορά στις εκτιμήσεις τους.

Είδη Οργανωσιακής Κουλτούρας κατά Denison (1990):

Ο Denison (1990) διακρίνει τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

1. **Η κουλτούρα συνεκτικότητας**
2. **Η κουλτούρα των κοινών οραμάτων**
3. **Η κουλτούρα της συμμετοχικότητας**
4. **Η κουλτούρα της προσαρμογής**

Δυναμικές και Αμυντικές Κουλτούρες

Σύμφωνα με τους ερευνητές οι Επιχειρησιακές-Οργανωσιακές Κουλτούρες είναι είτε «δυναμικές» είτε «αμυντικές».

Δυναμική Κουλτούρα: Οι «δυναμικές» εστιάζουν την προσοχή τους στις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αγορές αντιδρώντας και προσαρμόζοντας την εσωτερική τους πολιτική στις αλλαγές της και την τεχνολογική πρόοδο.

Αμυντική Κουλτούρα: Αντίθετα, οι οργανισμοί που υιοθετούν κουλτούρες «αμυντικού» τύπου αντιστέκονται της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης και όχι στην απόδοση της ομάδας και τείνουν να εργάζονται απομονωμένοι σε κάθε τμήμα του οργανισμού.

Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας - Συμπεράσματα

Πριν από την υιοθέτηση της μιας ή της άλλης απόψεως οι εργασιακοί ψυχολόγοι, οι κοινωνικοί επιστήμονες και η Διοίκηση πρέπει να συλλέξουν και να αξιολογήσουν εμπειρικά δεδομένα από πολλαπλές πηγές πριν καταλήξουν ποια κουλτούρα είναι η καταλληλότερη για μια επιχείρηση-οργανισμό.

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Ιεραρχία

Η Ιεραρχία στο δημόσιο τομέα καθορίζεται συγκεκριμένα από τις διατάξεις του

νέου Υπαλληλικού Κώδικα, ο οποίος κυρώθηκε με το νόμους 3528/2007 και

3584/07 για τους υπαλλήλους ΟΤΑ α’ βαθμού.

Αναλυτκότερα:

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ – ΚΛΑΔΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- Βαθμολογική Κλίμακα
- Προαγωγές
- Προϊστάμενοι Οργανικών Μονάδων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

- Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει τους εργαζόμενους (ανθρώπινους πόρους) που απαιτούνται από τον οργανισμό προκειμένου να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
- Ο Προγραμματισμός βασίζεται στο πιστεύω ότι οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός στρατηγικός πόρος του οργανισμού. Ασχολείται με το ταίριασμα των πόρων που χρειάζεται ο οργανισμός μακροπρόθεσμα, αν και μερικές φορές ασχολείται και με βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις.
- Ο Προγραμματισμός γίνεται τόσο σε ποσοτικό επίπεδο όσο και σε ποιοτικό. Τούτο σημαίνει απάντηση σε δύο (2) βασικές ερωτήσεις:
- Πόσους ανθρώπους;
- Τι είδους ανθρώπους (σε επίπεδο εργασιακών προδιαγραφών);
- Ο Προγραμματισμός επίσης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι και πως αναπτύσσονται.
- Ο στόχος της όλης διαδικασίας είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Οι Στόχοι του Προγραμματισμού του Ανθρωπίνου Δυναμικού

Συνήθως, οι στόχοι είναι οι εξής:

- Προσέλκυση στην επιχείρηση του απαιτουμένου αριθμού εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες, την εμπειρία και τις ικανότητες,
- Έγκαιρη κατανόηση των προβλημάτων που αφορούν πλεονάσματα ή ελλείψεις ανθρωπίνου δυναμικού,
- Ανάπτυξη μιας καλά εκπαιδευμένης και ευέλικτης ομάδας εργαζομένων, οι οποίοι θα συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται σε ένα αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον,
- Μείωση της εξάρτησης από την εξωτερική αγορά όταν σπανίζουν κάποιες δεξιότητες κλειδιά. Αυτό αντιμετωπίζεται από την προσπάθεια συγκράτησης των εργαζομένων και από τις στρατηγικές ανάπτυξης των ανθρώπων,
- Βελτίωση της αξιοποίησης των ανθρώπων με την εισαγωγή πιο ευέλικτων συστημάτων εργασίας.

3.2 Επιλογή και Διατήρηση Προσωπικού

Έννοια και στόχοι

Ο γενικότερος στόχος της στρατολόγησης και της επιλογής θα πρέπει να είναι η απόκτηση του αριθμού και της ποιότητας των εργαζομένων που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού σε Ανθρώπινο Δυναμικό, με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Υπάρχουν τρία (3) στάδια στην στρατολόγηση και την επιλογή:

Ο καθορισμός των απαιτήσεων: η προετοιμασία των Περιγραφών θέσεων εργασίας και των προδιαγραφών. Ακολουθεί η απόφαση για τους όρους και τις συνθήκες της πρόσληψης.

Η Προσέλκυση των υποψηφίων: η ανασκόπηση και η αξιολόγηση των εναλλακτικών πηγών από τις οποίες θα προέλθουν υποψήφιοι είτε μέσα ή έξω από την επιχείρηση-οργανισμό, με διαφήμιση, απο συμβούλους και άλλους ειδικούς.

Η επιλογή των υποψηφίων: πρώτη αξιολόγηση βιογραφικών, τα τεστ, οι αξιολογήσεις των υποψηφίων, τα κέντρα αξιολόγησης, οι συστάσεις, η προετοιμασία των Συμβάσεων Εργασίας κλπ.

Παράγοντες διατήρησης προσωπικού

1. Εργασιακή ικανοποίηση
2. Αναγνώριση και έπαινοι
3. Ευκαιρίες ανέλιξης
4. Σχέσεις με συναδέλφους
5. Ενδιαφέρον για την προσωπική τους ζωή
6. Τρόπος διοίκησης
7. Coaching εργαζομένων
8. Υγιεινή και ασφάλεια
9. Προγραμματισμός
10. Παρακίνηση
11. Εισαγωγική εκπαίδευση

3.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Α. Εκπαίδευση

Η Εκπαίδευση περιλαμβάνει τη διαδικασία της παροχής γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ή εργασία. Είναι δε αποτελεσματική όταν πρώτα έχει καθοριστεί πως το άτομο που θα τη λάβει δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία αλλά έχει την δυναμική και την ικανότητα τις αποκτήσει. Η Εκπαίδευση χρησιμοποιείται για να καλύψει βραχυπρόθεσμα κενά γνώσης και παρέχει ικανότητες για άμεση χρήση.

Β. Ανάπτυξη

Οι αναπτυξιακές δράσεις (ανάπτυξη προσωπικού) εστιάζονται στην προετοιμασία ενός ατόμου ώστε να αναλάβει μελλοντικές υπευθυνότητες ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την ικανότητά του να εκτελεί αποτελεσματικότερα την παρούσα εργασία που κάνει.

3.4 Κινητικότητα Προσωπικού (δημόσιοι υπάλληλοι)

-> βλέπετε σχετικό νόμο και παράρτημα.

3.5 Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων

-> βλέπετε σχετικό νόμο και παράρτημα.

ΕΝΔΟ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (internal communications)

ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ.

ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από τον ένα άνθρωπο σε άλλον. Ειδικότερα *πρόκειται για τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία με την οποία ένας πομπός Χ μεταβιβάζει πληροφορίες, ιδέες, συναισθήματα, σε ένα δέκτη Ψ ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, σκέψεων επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και*

βασικά στοιχεία επικοινωνίας

- ο πομπός (η πηγή του μηνύματος)
- ο κώδικας του πομπού
- το μήνυμα
- το κανάλι μεταβίβασης
- ο δέκτης
- η σύλληψη
- η αποκωδικοποίηση
- η κατανόηση του μηνύματος

Η Ενδοοργανωσιακή Επικοινωνία

- **Ο πομπός** και αντίστοιχα **ο δέκτης** στην ενδοοργανωσιακή επικοινωνία είναι οι **υπάλληλοι,** τα **στελέχη της Διοίκησης και** η **Πολιτική ηγεσία**.
- Το **μήνυμα** μπορεί να είναι οι **οδηγίες,** οι **εντολές, οι πληροφορίες, οι αναφορές,** η **ενημέρωση,** η **εκπαίδευση,** τα **παράπονα,** οι **παρατηρήσεις**

Η Εξωτερική Υπηρεσιακή Επικοινωνία

- Στην εξωτερική υπηρεσιακή επικοινωνία, **ο πομπός** και ο **δέκτης** είναι **η υπηρεσία στο σύνολό της,** οι πολίτες, οι προμηθευτές, οι άλλες δημόσιες υπηρεσίες .
- Το **μήνυμα** είναι η **παροχή υπηρεσιών**, **οι προκηρύξεις**, **οι απαγορεύσεις, οι συμβάσεις, οι συνεργασίες, οι συμφωνίες.**
- Τα **μέσα** που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως η **επαφή μεταξύ των υπαλλήλων και με τους πολίτες, οι συμβάσεις συνεργασίας, οι διαπραγματεύσεις, τα έγγραφα, τα τηλέφωνα, fax, τα τιμολόγια, οι αποδείξεις, τα δελτία τύπου, κοινωνικά μηνύματα, οι ανακοινώσεις, η προβολή-παρουσίαση σε μέσα μαζικής ενημέρωσης, η διοργάνωση**

Μέθοδοι και τεχνικές επικοινωνίας

Στον κόσμο των οργανώσεων, η επικοινωνία έχει τρεις κατευθύνσεις:

- προς τα κάτω,
- προς τα πάνω και
- οριζόντια ή πλάγια.

Σύγκριση της μονόπλευρης με την αμφίπλευρη επικοινωνία

Μονόπλευρη	Αμφίπλευρη
Αφεντικό Αυστηρός τόνος φωνής Εντολή Εξουσία Άσκηση πίεσης για παραγωγικότητα Επιβολή ιδεών Αποδοκιμασία Επιβολή κυρώσεων	Ηγέτης Φιλικός τόνος στη φωνή Παρότρυνση Αναγνώριση της προσφοράς Συνεργασία για παραγωγικότητα Ζήτηση και προσφορά ιδεών Επιδοκιμασία Καλύτερη καθοδήγηση

Παράγοντες που οδηγούν σε παραμόρφωση του μηνύματος

- **Το μεγάλο επίπεδο στην ιεραρχία**
- **Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δέκτη**
- **Οι προσωπικές επιθυμίες και επιδιώξεις**
- **Η αξιοπιστία του πομπού του μηνύματος**
- **Η υπερφόρτωση με πληροφορίες**

ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- **Ο καθορισμός του σκοπού**
- **Ο καθορισμός των δεκτών του μηνύματος**
- **Η σαφήνεια του μηνύματος**
- **Ο χρόνος μετάδοσης του μηνύματος**
- **Ο χώρος μετάδοσης του μηνύματος**
- **Τα μέσα μετάδοσης του**

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

- **Συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να προκύψουν μεταξύ:**
- ατόμων που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα. δηλαδή, μεταξύ δύο διευθυντών, δύο τμηματαρχών, δύο συναδέλφων
- ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο στην πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας (για παράδειγμα μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου)
- ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικές διευθύνσεις, σε διαφορετικά τμήματα και διαφορετικές ομάδες
- συλλόγου ή σωματείου εργαζομένων και Διοίκησης

Συμπτώματα Σύγκρουσεων

Συμπτώματα Σύγκρουσης
➢Δάκρυα, χειρονομίες, χειροδικίες ➢Αρνητικά συναισθήματα, όπως ζήλεια, δυσπιστία, αντιπάθεια ➢Άτομα που αμείβονται δυσανάλογα ως προς το έργο που προσφέρουν λόγω υποκειμενικού συστήματος αμοιβών ➢Άτομα που παραπληροφορούν ή δίνουν πληροφορίες καθυστερημένα ➢Άτομα που μιλούν με ψυχρή τυπικότητα, σαρκασμό, ή απροκάλυπτη επιθετικότητα ➢Άτομα που θέτουν εμπόδια στην επικοινωνία, δεν είναι διαθέσιμα ή γίνονται προσιτά μόνο μέσω των δικών τους κανόνων και διαδικασιών ➢Άτομα που απουσιάζουν τακτικά λόγω «ασθενείας» ➢Χαμηλό ηθικό και μειωμένη παραγωγικότητα

Αρνητικές επιπτώσεις συγκρούσεων

Οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς είναι:

- **Η μείωση του ηθικού των εργαζομένων**
- **Η έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία**
- **Η δημιουργία πόλωσης μεταξύ ομάδων ή τμημάτων**
- **Η έλλειψη συνεργασίας**
- **Η ανεύθυνη, αρνητική και απροσάρμοστη συμπεριφορά (καθυστερήσεις, απουσίες)**
- **Η ανυπακοή στους κανόνες και στην πολιτική του οργανισμού**
- **Η δημιουργία «κλίκας» και ομάδων ειδικών συμφερόντων**
- **Η ανάπτυξη δυσπιστίας**

ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

- **Διαπροσωπικές συγκρούσεις (μεταξύ ατόμων)**
- **Ομαδικές συγκρούσεις (μεταξύ ομάδων)**

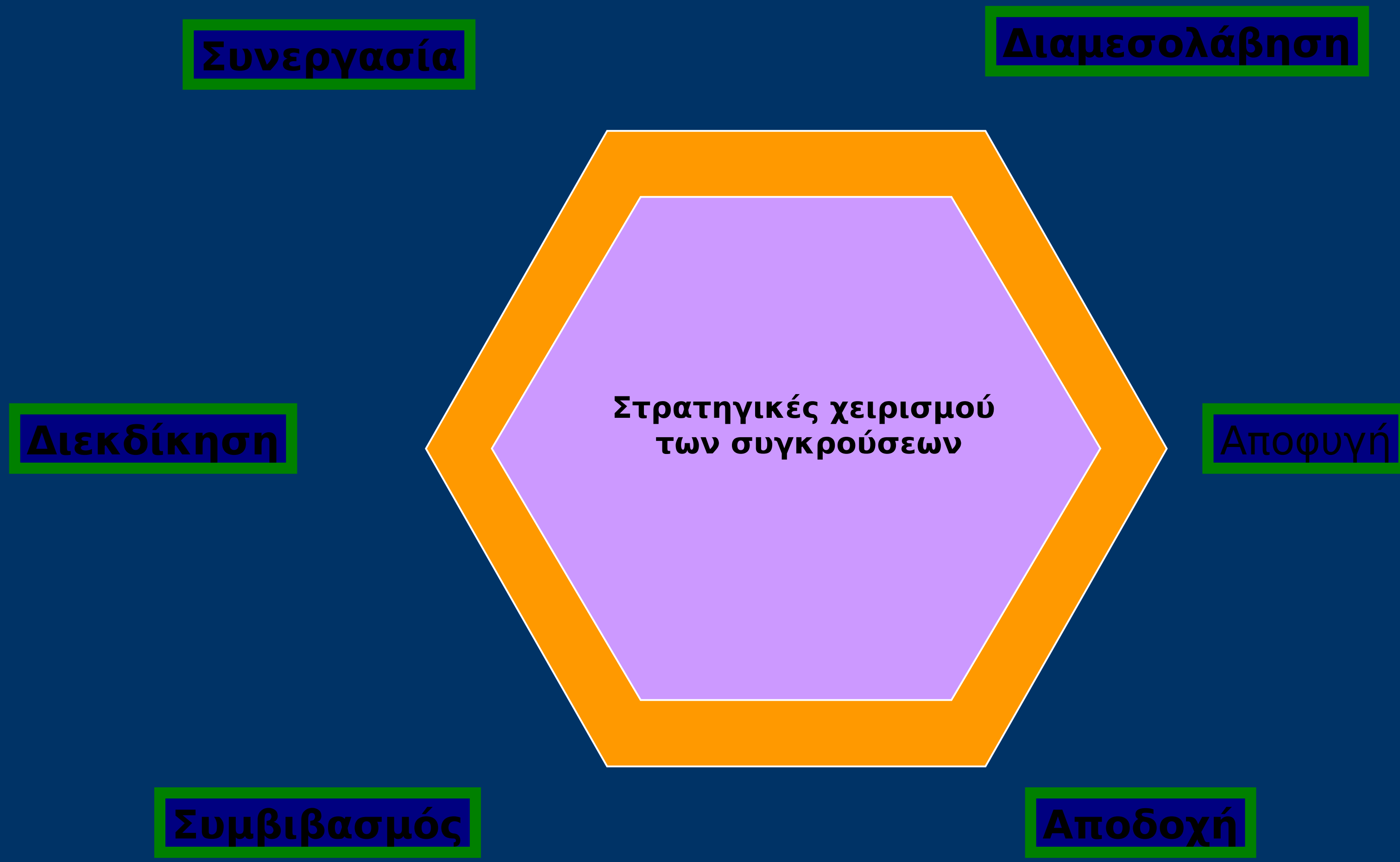
Από οργανωσιακής πλευράς, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες όπως:

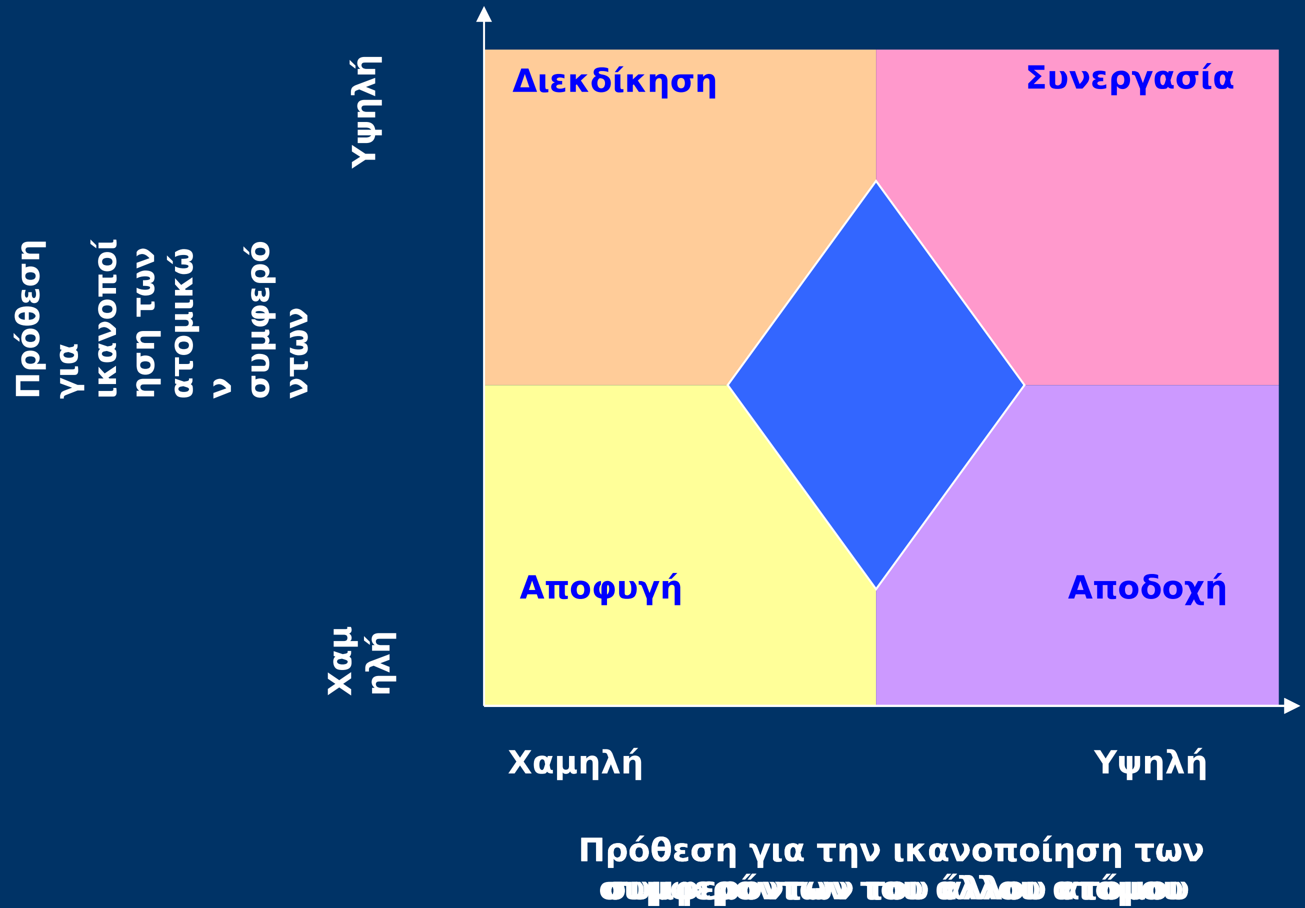
- **Ιεραρχικές συγκρούσεις , μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων**
- **Λειτουργικές συγκρούσεις – περισσότερο συχνές στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων**
- **Συγκρούσεις επιτελικών – γραμμικών στελεχών**
- **Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης**

ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- **Στον δημόσιο τομέα, τα κυριότερα αίτια συγκρούσεων είναι τα εξής:**
  - συνθήκες εργασίας - έλλειψη ζωτικού χώρου
  - αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (front desk)
  - διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων
  - κακή επικοινωνία
  - η άρνηση ανάληψης ευθυνών
  - ζητήματα κύρους και επιβολής
  - η αλληλοεπικάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας
  - συγκρουόμενοι στόχοι
  - προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία
  - πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον
  - Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)
  - τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού
  - έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης

Blake και Mouton




Πρόθεση για ικανοποίηση των ατομικών συμφερόντων
Υψηλή
Χαμηλή
Διεκδίκηση
Συνεργασία
Αποφυγή
Αποδοχή
Χαμηλή
Υψηλή
Πρόθεση για την ικανοποίηση των συμφερόντων του άλλου ατόμου

ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ

R.Beckhard

Στάδιο 1ο

Τα μέλη των δύο ομάδων συναντώνται και ο προϊστάμενος τους ή ένας εξωτερικός σύμβουλος ή και ένα από τα μέλη της μιας ομάδας αναλαμβάνει το ρόλο του διευκολυντή και ερωτά εάν αποδέχονται εκατέρωθεν ως κοινό στόχο την αναζήτηση μίας κοινά αποδεκτής λύσης που θα οδηγήσει στην εξάλειψης ή στη μείωσης των εντάσεων μεταξύ των ομάδων.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ
R.Beckhard

Στάδιο 2ο

κάθε ομάδα συγκεντρώνεται ξεχωριστά για να διατυπώσει α) την άποψη της για την αντίπαλη ομάδα και β) πως πιστεύει ότι η άλλη ομάδα αντιλαμβάνεται τη δική τους.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ
R.Beckhard

Στάδιο 3ο

Παρουσίαση όσων διαπιστώθηκαν στο 2ο στάδιο από κάθε ομάδα.

Στάδιο 4ο

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του 3ου σταδίου από κάθε ομάδα χωριστά. Επισημαίνονται τα σημεία

ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ
R.Beckhard

Στάδιο 5ο

Κοινή συνεδρίαση των ομάδων και
διαμόρφωση λίστας σημείων τριβής προς
επίλυση καθορίζοντας παράλληλα τις
διαδικασίες και τις ευθύνες για την
υλοποίηση της προόδου των σχέσεων.

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τα μέλη της ομάδας:

- Έχουν ένα κοινό σκοπό
- Είναι ανεξάρτητα
- Διαθέτουν αλληλοσεβασμό
- Είναι επιλεγμένα
- Είναι αφοσιωμένα

τυπικές και άτυπες ομάδες

τυπικές ομάδες	*άτυπες ομάδες*
➢ **λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες** ➢ **ομάδες έργου (project teams)**	➢ **ομάδες συμφερόντων (κλίκες)** ➢ **ομάδες φιλίας**

Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

- Το **στάδιο Σχηματισμού**
- Το **στάδιο της Αντιπαράθεσης**
- Το **στάδιο Διαμόρφωσης κανόνων**
- Το **στάδιο της Ωριμότητας**

Tuckman

- **Μορφοποίηση (Forming)**
- **Καταιγισμός ιδεών (Storming)**
- **Τυποποίηση-Πρότυπα (Norming)**
- **Λειτουργία-Εκτέλεση (Performing)**
- **Διακοπή (Adjourning)**

Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων

- Το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα
- Η αναποφασιστικότητα
- Η έλλειψη υπευθυνότητας προς την ομάδα
- Η έλλειψη ουσιαστικής δέσμευσης προς τους στόχους της ομάδας και προτεραιότητα στους ατομικούς στόχους.
- Η διαίρεση της ευθύνης

Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων

- Η έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Η τυραννία της μειοψηφίας
- Η έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας, αποφυγή συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων
- Η δημιουργία ομάδων σκέψης

Στοχοθεσία και κατανομή στόχων στην ομάδα και στα άτομα

Η λειτουργία του Προγραμματισμού μιας Υπηρεσίας συνίσταται στον καθορισμό:

- Αντικειμενικών *Σκοπών* και
- *Στόχων* για κάθε διεύθυνση, για κάθε τμήμα, για κάθε ομάδα εργασίας και για κάθε εργαζόμενο.

Χαρακτηριστικά στόχων

- **Σαφώς καθορισμένοι**
- **Επαληθεύσιμοι**
- **Ιεραρχημένοι**
- **Συνεπείς μεταξύ τους**
- **Ρεαλιστικοί,**

Οι ομάδες εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία είναι δυνατό να συγκροτούνται σύμφωνα με τους παρακάτω τρόπους

- **Δημοκρατικά και αποκεντρωμένα** (democratic decentralised, DD)
- Οι αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά και όλα τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν μεταξύ τους.
- **Ελεγχόμενα και αποκεντρωμένα** (controlled decentralised, CD)
- Υπάρχει αρχηγός στην ομάδα που ελέγχει τις ενέργειες, αλλά η εργασία και η επικοινωνία γίνεται ομαδικά.
- **Ελεγχόμενα και με κεντρική επικοινωνία** (controlled centralised, CC)
- Ο αρχηγός της ομάδας αναλαμβάνει τόσο τον έλεγχο όσο και την επικοινωνία της ομάδας. Οι γραμμές επικοινωνίας είναι κάθετες.

Το είδος της ομάδας επιλέγεται ανάλογα με τη συνδρομή των παρακάτω παραγόντων

- Τη δυσκολία του προβλήματος. Όταν το πρόβλημα είναι δύσκολο, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **DD.**
- Το μέγεθος του προβλήματος. Όταν το μέγεθος του προβλήματος είναι μεγάλο, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **CC** ή **CD.**
- Το χρόνο που η ομάδα θα βρίσκεται μαζί. Όταν ο χρόνος της συνάθροισης είναι μεγάλος, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **DD**.
- Κατά πόσο το πρόγραμμα μπορεί να χωριστεί σε μικρότερα τμήματα. Εάν μπορεί να χωριστεί, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **CC, CD**.
- Την απαιτούμενη ποιότητα και αξιοπιστία. Όσο πιο μεγάλες είναι, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **CC ή CD**
- Την αυστηρότητα στην τήρηση του χρόνου παράδοσης. Αν υπάρχει μεγάλη αυστηρότητα, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **CC**.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Αποτελεσματικές ομάδες	Μη αποτελεσματικές ομάδες
Καλή πληροφόρηση, άνετη ατμόσφαιρα	**Ατμόσφαιρα βαρετή ή εκνευριστική (συχνές εντάσεις μεταξύ των μελών)**
Συχνές συζητήσεις με υψηλό βαθμό συμμετοχής	**Μονοπώλιο των συζητήσεων από ένα ή δύο άτομα και συχνά για άστοχες παρατηρήσεις**
Κατανοητοί στόχοι της ομάδας και υψηλός βαθμός δέσμευσης στην υλοποίησή τους	**Ασαφείς στόχοι**
Τα μέλη ακούν και συμμετέχουν δημιουργικά	**Τα μέλη της ομάδας έχουν την τάση να μην ακούν ο ένας τον άλλο**
Οι συγκρούσεις δεν αποφεύγονται αλλά συζητώνται και επιλύονται με δημιουργικό τρόπο	**Οι συγκρούσεις άλλοτε αποσβήνονται και άλλοτε οδηγούνται σε ανοιχτές διαμάχες**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Αποτελεσματικές ομάδες	Μη αποτελεσματικές ομάδες
Οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την αρχή της πλειοψηφίας	Οι απλές πλειοψηφίες θεωρούνται ικανοποιητικές για τη λήψη των αποφάσεων της ομάδας, αποφάσεις τις οποίες πρέπει να αποδεχτούν οι υπόλοιποι.
Οι ιδέες εκφράζονται ελεύθερα και ανοιχτά	Κρατούν κρυφά τα συναισθήματά τους, ενώ η κριτική για τους άλλους είναι ευπρόσδεκτη.
Οι στρατηγικές αποφάσεις δεν αφορούν μόνο στον ηγέτη αλλά συχνά αναζητώνται ανοιχτά και με τα υπόλοιπα στελέχη	Η ηγεσία στηρίζεται στον τύπο και όχι στην ουσία.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Αποτελεσματικές ομάδες	Μη αποτελεσματικές ομάδες
Η ομάδα εξετάζει το βαθμό προόδου των ενεργειών της	Η ομάδα αποφεύγει κάθε συζήτηση για τις δικές της ενέργειες.
Χαμηλός βαθμός αλλαγών του προσωπικού της ομάδας και ακόμη χαμηλότερη διάθεση για απουσίες	Υψηλός βαθμός αλλαγής προσωπικού και απουσιών.

PERFORM

- **Purpose and values/Σκοπός και αξίες**. Μία ομάδα υψηλής απόδοσης έχει υψηλή αίσθηση του σκοπού και ενός κοινού συνόλου αξιών. Έχει ένα συναρπαστικό όραμα.
- **Empowerment/Ενδυνάμωση**. Τα μέλη μιας ομάδας υψηλής απόδοσης έχουν την εξουσία να ενεργούν, να λαμβάνουν αποφάσεις και να κάνουν επιλογές με ξεκάθαρα όρια. Έχουν την αυτονομία, την ευκαιρία και την δυνατότητα να βιώσουν την ατομική και την συλλογική ισχύ.
- **Relationships and communication/Σχέσεις και επικοινωνία**. Μία ομάδα υψηλής απόδοσης έχει δεσμευτεί για ανοικτή επικοινωνία. Τα άτομα αισθάνονται ότι μπορούν να διακινδυνεύσουν και να ανταλλάξουν άφοβα τις σκέψεις, τις γνώμες και τα συναισθήματά τους.
- **Flexibility/Ευελιξία**. Τα μέλη μιας ομάδας υψηλής απόδοσης είναι αλληλοεξαρτώμενα και συνειδητοποιούν ότι είναι υπεύθυνα για την ομαδική απόδοση, ανάπτυξη και ηγεσία. Τα μέλη κατανοούν ότι η αλλαγή έρχεται μοιραία και προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

PERFORM

- **Optimal productivity/ Βέλτιστη παραγωγικότητα**. Τα μέλη των ομάδων υψηλής απόδοσης έχουν άριστη παραγωγικότητα, που αντικατοπτρίζεται στην ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας που φέρουν εις πέρας. Τα μέλη της ομάδας είναι υπόλογα μεταξύ τους και πασχίζουν για συνεχή βελτίωση.
- **Recognition and appreciation/Αναγνώριση και εκτίμηση**. Μια ομάδα υψηλής απόδοσης βιώνει μία συνεχή θετική ανατροφοδότηση (feedback) και αναγνώριση από την πλευρά των μελών της ομάδας, του επικεφαλής της ομάδας και της υπηρεσίας. Η αναγνώριση ενδυναμώνει την συμπεριφορά, καλλιεργεί τον σεβασμό και ενισχύει ένα αίσθημα εκτίμησης και επίτευξης.
- **Morale/Ηθικό**. Το ηθικό είναι το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω. Αν όλα τα επιμέρους στοιχεία του PERFORM λειτουργούν, τότε το ηθικό είναι υψηλό. Τα μέλη είναι ενθουσιώδη με τη δουλειά τους, είναι περήφανα για τα αποτελέσματα που φέρουν και αισθάνονται τιμή που ανήκουν σε αυτή την ομάδα.

Διατμηματικές – διαλειτουργικές ομάδες

Οι ομάδες αυτές συμβάλλουν ιδιαίτερα

- Στην αντιμετώπιση των στεγανών που δημιουργούνται μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων (γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις, τμήματα)
- Στην ευελιξία και στην ταχύτητα λήψης των αποφάσεων
- Στον προσανατολισμό προς τον πελάτη (εξωτερικό και εσωτερικό)
- Στη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- Στην οργανωσιακή μάθηση μέσω της ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων από διαφορετικούς κλάδους, ειδικότητες και τμήματα

Το κύρος της ομάδας

Κάθε ομάδα έχει διαφορετικό κύρος μέσα σε μία επιχείρηση / υπηρεσία. Το κύρος της αποτελείται από πέντε διαφορετικούς παράγοντες:

- **Τη σημασία της εργασίας που έχει ανατεθεί στην ομάδα. Ομάδες στις οποίες έχουν ανατεθεί σπουδαίες εργασίες θεωρούνται σημαντικές. Όταν οι άλλοι υπάλληλοι διαπιστώνουν ότι η διοίκηση έχει αναθέσει σε αυτή την ομάδα μία πολύ σημαντική εργασία της αποδίδουν κύρος.**
- **Το επίπεδο επιτυχίας της ομάδας. Οι ομάδες που ολοκληρώνουν με επιτυχία τις εργασίες τους αποκτούν κύρος και ιδιαίτερα όταν υπάρχουν άλλες οι οποίες αποτυγχάνουν. Αποκτούν φήμη και αναγνώριση.**
- **Το κύρος των ατόμων που ανήκουν στην ομάδα. Αφορά άτομα με προηγούμενες επιτυχίες ή ιδιαίτερες ικανότητες ή μόρφωση.**
- **Τις ανταμοιβές της επιχείρησης ή του οργανισμού προς τα μέλη της ομάδας**
- **Την εικόνα που παρουσιάζει προς τα έξω η ομάδα**

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ E-GOVERNMENT ΚΑΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΟ ΕΝΔΟΔΙΚΤΥΟ (INTRANET)

Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

είναι η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών (ΤΠΕ) στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενίσχυση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων

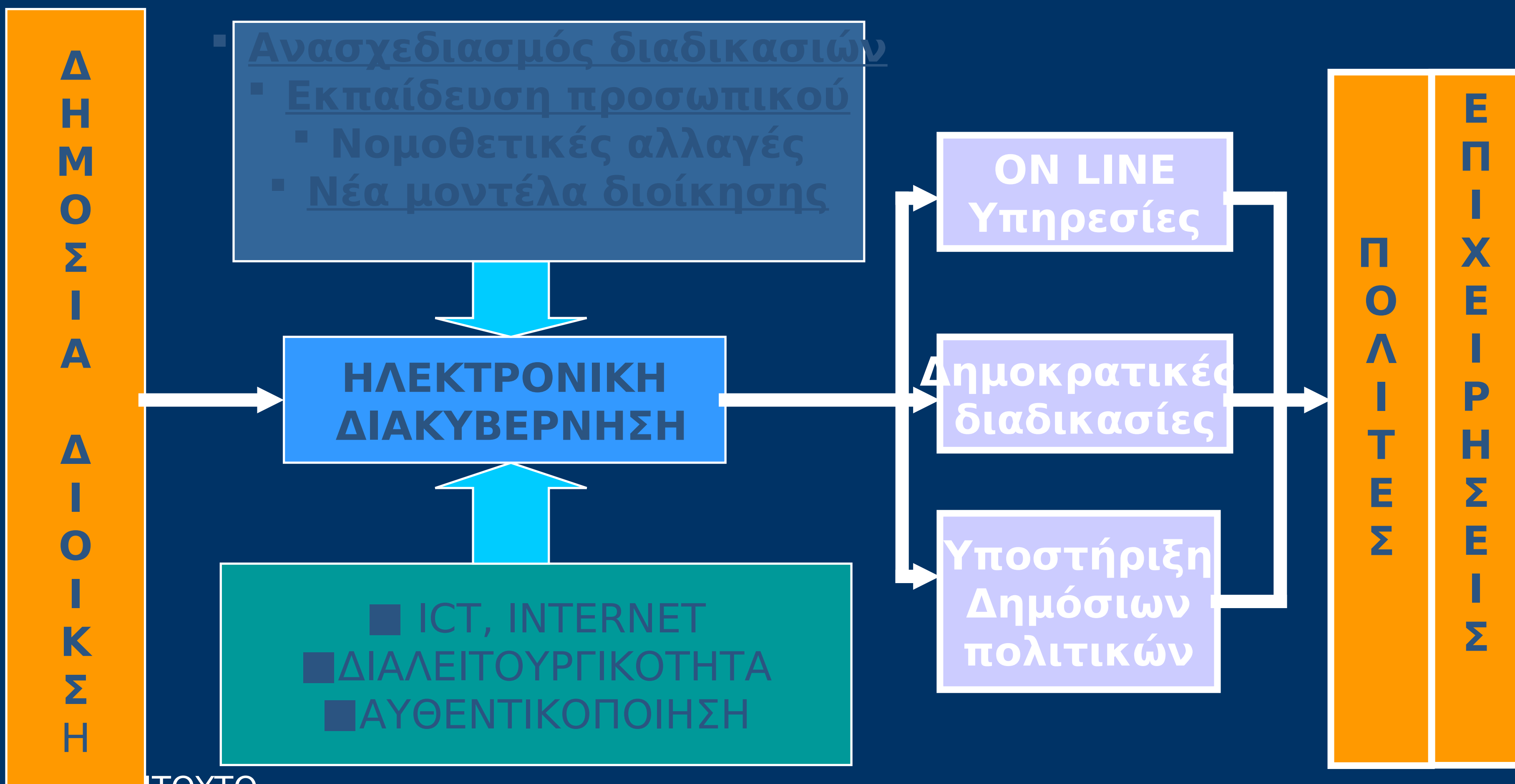
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

- Εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων

- Βελτίωση των δημοκρατικών διαδικασιών

- Υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΕ



ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

- **Προσανατολισμός στους πολίτες και τις επιχειρήσεις**
- **Ψηφιακές συναλλαγές για όλους**
- **Εμπιστοσύνη και ασφάλεια**
- **Διαφάνεια, Λογοδοσία και Συμμετοχικότητα**

Πρόγραμμα Δράσης i2010

Οι στρατηγικοί στόχοι του εν λόγω προγράμματος είναι οι
ακόλουθοι:

- Κανένας πολίτης δε θα μείνει στο περιθώριο
- Επίτευξη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Ψηφιοποίηση νευραλγικών υπηρεσιών, σημαντικού ενδιαφέροντος για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- Δημιουργία καταλυτικών παραγόντων για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και ενδυνάμωση των δημοκρατικών διαδικασιών

βαθμός ηλεκτρονικής ωρίμανσης μιας δημόσιας υπηρεσίας

- **Α΄ επίπεδο: Πληροφόρηση – Δημοσίευση**
- **Β΄ επίπεδο: Διάδραση – Αλληλεπίδραση**
- **Γ΄ επίπεδο: Αμφίδρομη Διάδραση**
- **Δ΄ επίπεδο: Συναλλαγή**

Αναμενόμενα οφέλη της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

- Λιγότερα λάθη
- Μια φορά αποθήκευση, πολλαπλές χρήσεις
- Καλύτερη διαχείριση
- Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ Οργανισμών

(1) Ποιοτικότερη Πληροφόρηση

- Ψηφιακές διαδικασίες
- Κατάργηση βημάτων διαδικασίας
- Ολικός ανασχεδιασμός της διαδικασίας

(2) Μείωση χρόνου επεξεργασίας
(3)Μείωση Κόστους

(4) Ποιοτικότερη Εξυπηρέτηση

- Ευελιξία (7χ24)
- Καλύτερη διαφάνεια
- Εξυπηρέτηση ανάλογα με τις ανάγκες

- Αποδοτικότερος σχεδιασμός
- Μείωση χρόνου εργασίας
- Συνεργασίες στην ανάπτυξη

(5) Αυξημένη αποδοτικότητα (ΔΔ)

(6) Αυξημένη Ικανοποίηση των πελατών (Πολίτες – Επιχειρήσεις)

Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στο άρθρο 5Α παρ. 2 του Ελληνικού Συντάγματος θεσπίζεται το **δικαίωμα συμμετοχής όλων των πολιτών** στην Κοινωνία της Πληροφορίας

Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

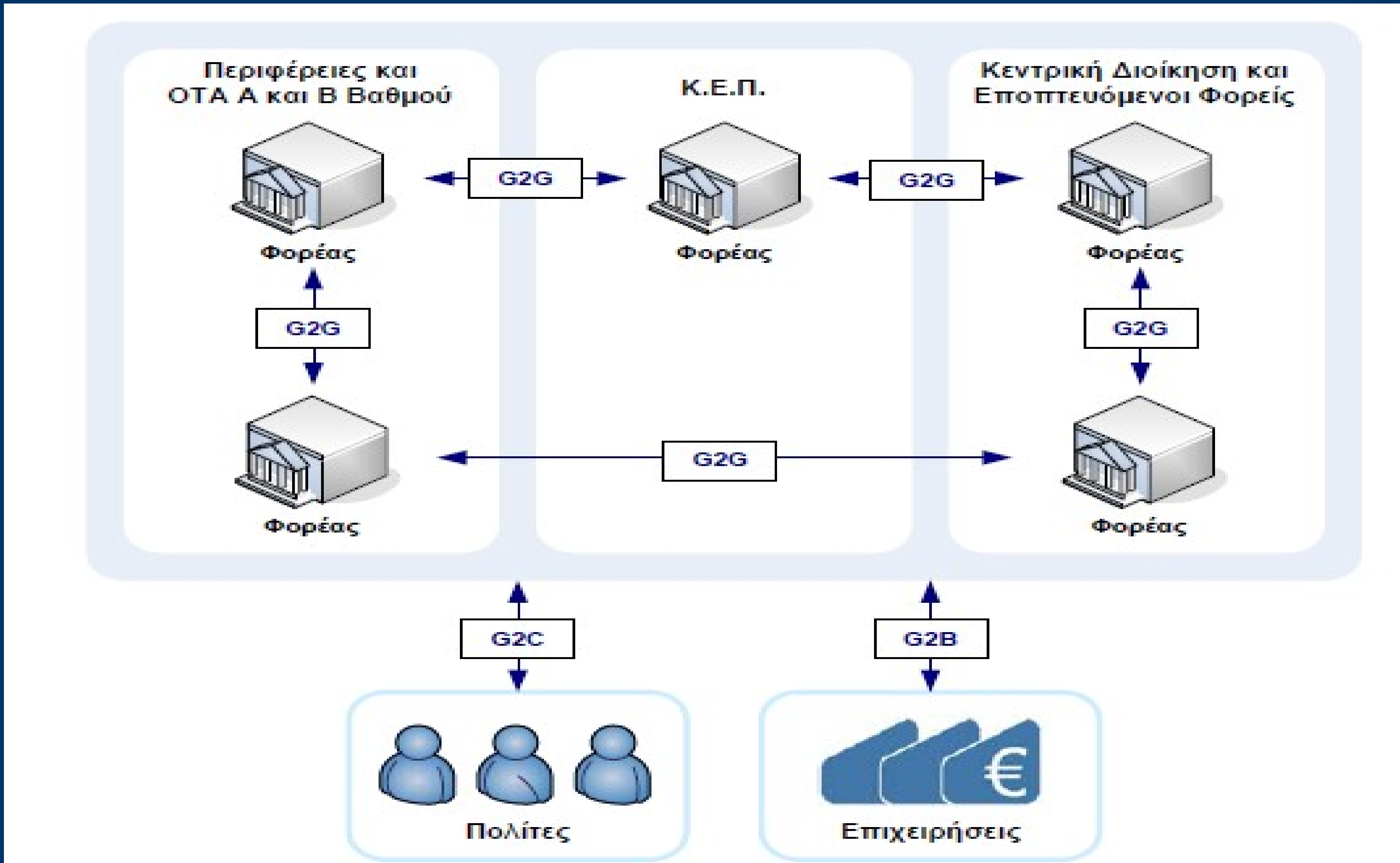
- **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2007-2013»**
- **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»**

Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

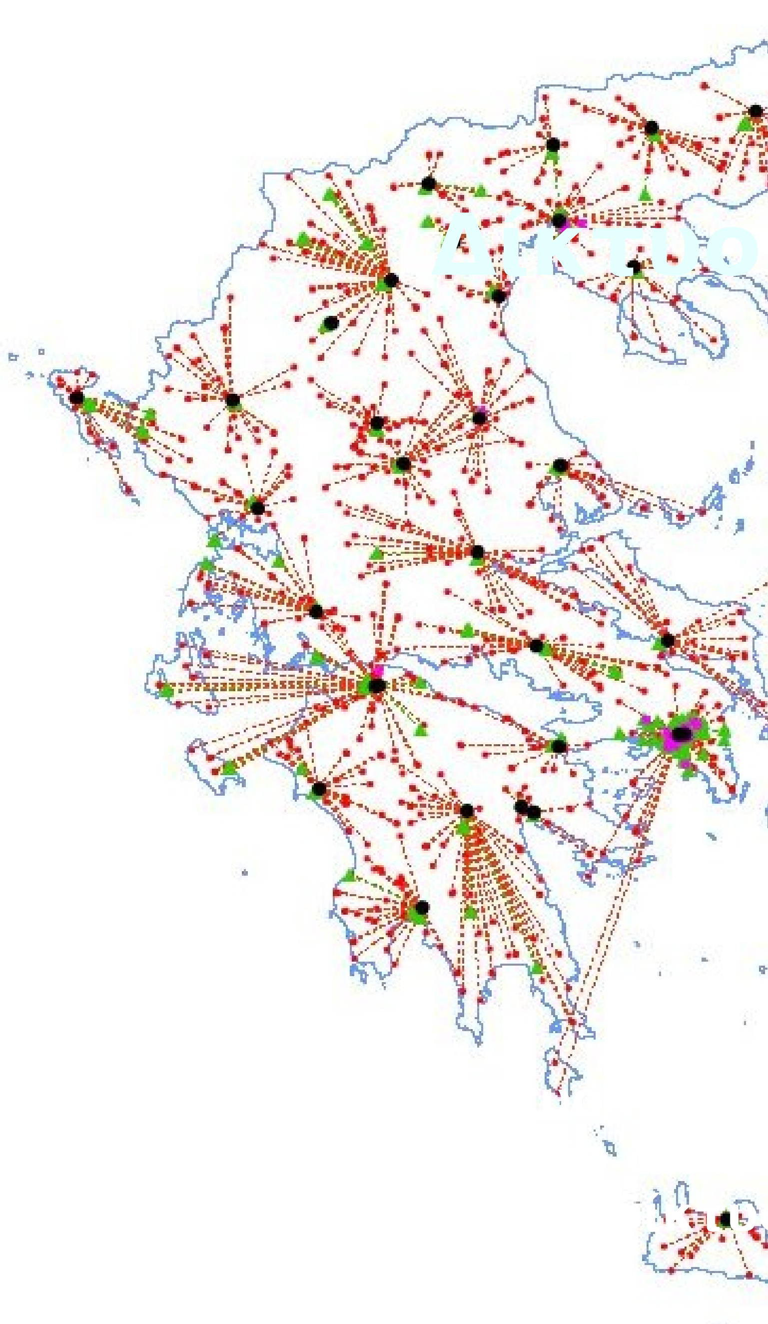
- καθορισμός του Πλαισίου Πιστοποίησης Δημόσιων Διαδικτυακών Τόπων
- καθορισμός του Πλαισίου Ψηφιακής Αυθεντικοποίησης Πολιτών / Επιχειρήσεων
- ανάπτυξη του κατάλληλου (σε ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο) εκπαιδευτικού υλικού για το σύνολο των θεωρητικών και πρακτικών θεμάτων
- σχεδίαση των προτύπων μεταδεδομένων και XML σχημάτων (metadata & XML standards), που θα απαιτηθούν για την ανάπτυξη του συνόλου των υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της Ελληνικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,

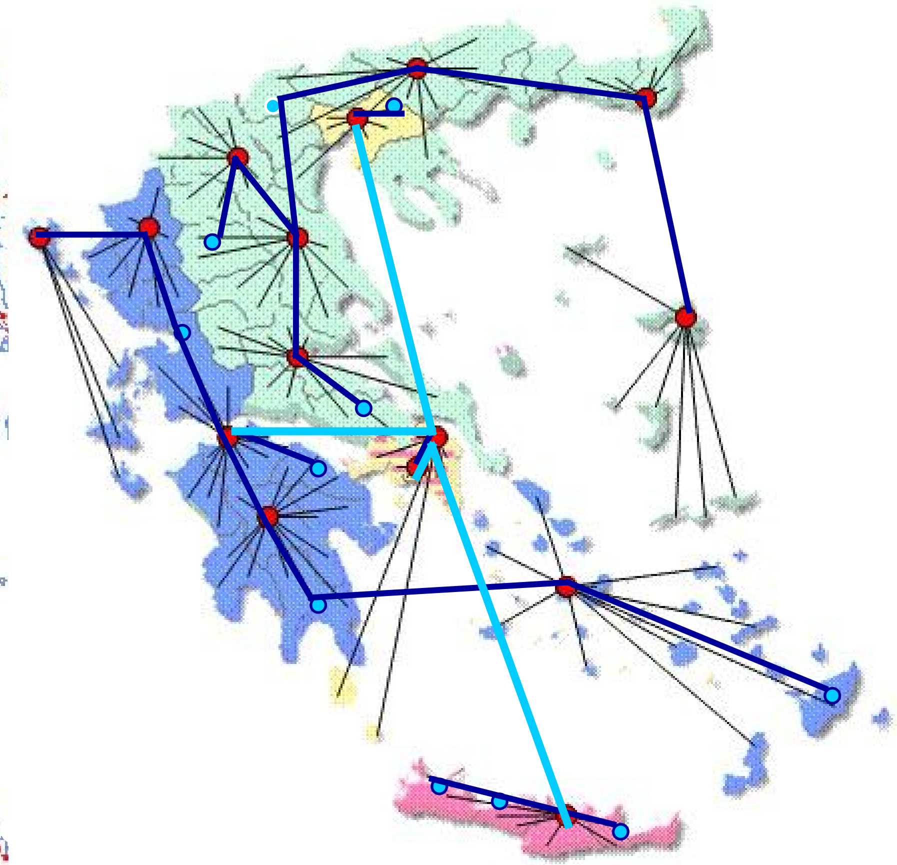
Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών

- **Κυβέρνηση-προς-Κυβέρνηση** (Government to Government - G2G)
- **Κυβέρνηση-προς-Πολίτες** (Government to Citizen - G2C)
- **Κυβέρνηση-προς-Επιχειρήσεις** (Government to Business - G2B)

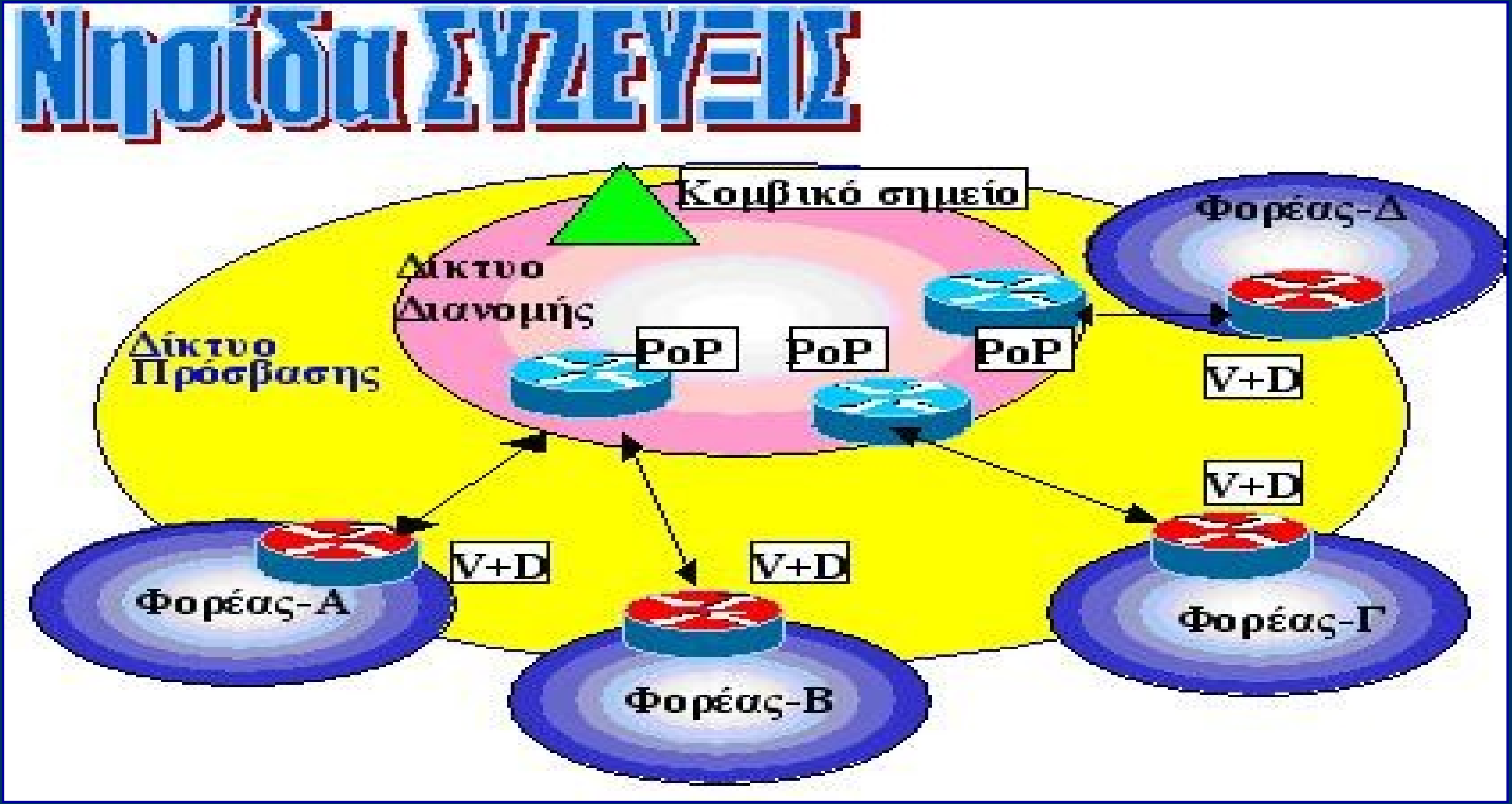

Περιφέρειες και
ΟΤΑ Α και Β Βαθμού
Κ.Ε.Π.
Κεντρική Διοίκηση και
Εποπτευόμενοι Φορείς
G2G
G2G
Φορέας
Φορέας
Φορέας
G2G
G2G
Φορέας
G2G
Φορέας
G2C
G2B
Πολίτες
Επιχειρήσεις

Δίκτυο Συζευξις





Δίκτυο Σύζευξις



χαρακτηριστικά του «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»

- **παροχή προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών**
- **ευρυζωνικός χαρακτήρας**
- παροχή **ενιαίων τιμών** για τις τηλεφωνικές κλήσεις εκτός «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» (αστική–υπεραστική–κινητή–διεθνής)
- **ενιαία, αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των δαπανών**

αναμενόμενα οφέλη

- **Ο εκσυγχρονισμός της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης**
- Η **αποτελεσματική διαχείριση της διακίνησης των δεδομένων**
- Η **μείωση του κόστους της επικοινωνίας**
- **Λειτουργική διασύνδεση** πληροφοριακών συστημάτων
- **Τηλεδιάσκεψη** και η **τηλεργασία**
- **Τηλεκπαίδευση**
- **Ενοποιημένη αναβάθμιση των παρεχόμενων προς τον πολίτη υπηρεσιών**
- Η **βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη**,

ΣΥΖΕΥΞΙΣ

*Το Εθνικό δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ αποτελείται πανελλαδικά από **4257 φορείς** και εξυπηρετεί **200.000 υπαλλήλους**.*

ΣΥΖΕΥΞΙΣ



Αναγκαιότητα του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ

- **Οικονομίες Κλίμακος & Εξοικονόμηση Δαπανών**
- **Πλήθος κρίσιμων Ηλεκτρονικών Εφαρμογών λειτουργούν στο ΣΥΖΕΥΞΙΣ**
- **Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας**

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης

- Η Πύλη **ΕΡΜΗΣ**
- Το **Portal Των ΚΕΠ** www.kep.gov.gr
- Το ΟΠΣ **Διαχείρισης Μητρώου Αλλοδαπών** της χώρας (πράσινη κάρτα).
- Το ΟΠΣ των εκλογών **«Μάθε που ψηφίζεις»**
- Το ΟΠΣ του **ΕΚΔΔΑ** που λειτουργεί σε 12 κτίρια ΣΥΖΕΥΞΙΣ.
- Η **Εκπαιδευτική πύλη** ΣΥΖΕΥΞΙΣ – LMS ΣΥΖΕΥΞΙΣ στο ΕΚΔΔΑ.
- Το ΟΠΣ του **Εθνικού Δημοτολογίου** (data center ΚτΠ Α.Ε.)
- Το **Εθνικό Ληξιαρχείο**
- Τα ΟΠΣ **υποστηρικτικών λειτουργιών** των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων
- Το ΟΠΣ **e-kep** των ΚΕΠ.
- Το ΟΠΣ **ΟΔΥΣΣΕΑΣ** για διαχείριση εκτάκτων αναγκών **(ΠΣΕΑ)** σε όλη τη χώρα.
- Το **ΟΠΣ** & portal του **Εθνικού Τυπογραφείου**.
- Το **ΟΠΣ** & portal του **ΑΣΕΠ**.
- Το Πληροφοριακό Σύστημα του **ΡΑΠΤΑΡΧΗ** (data center ΚτΠ Α.Ε.)

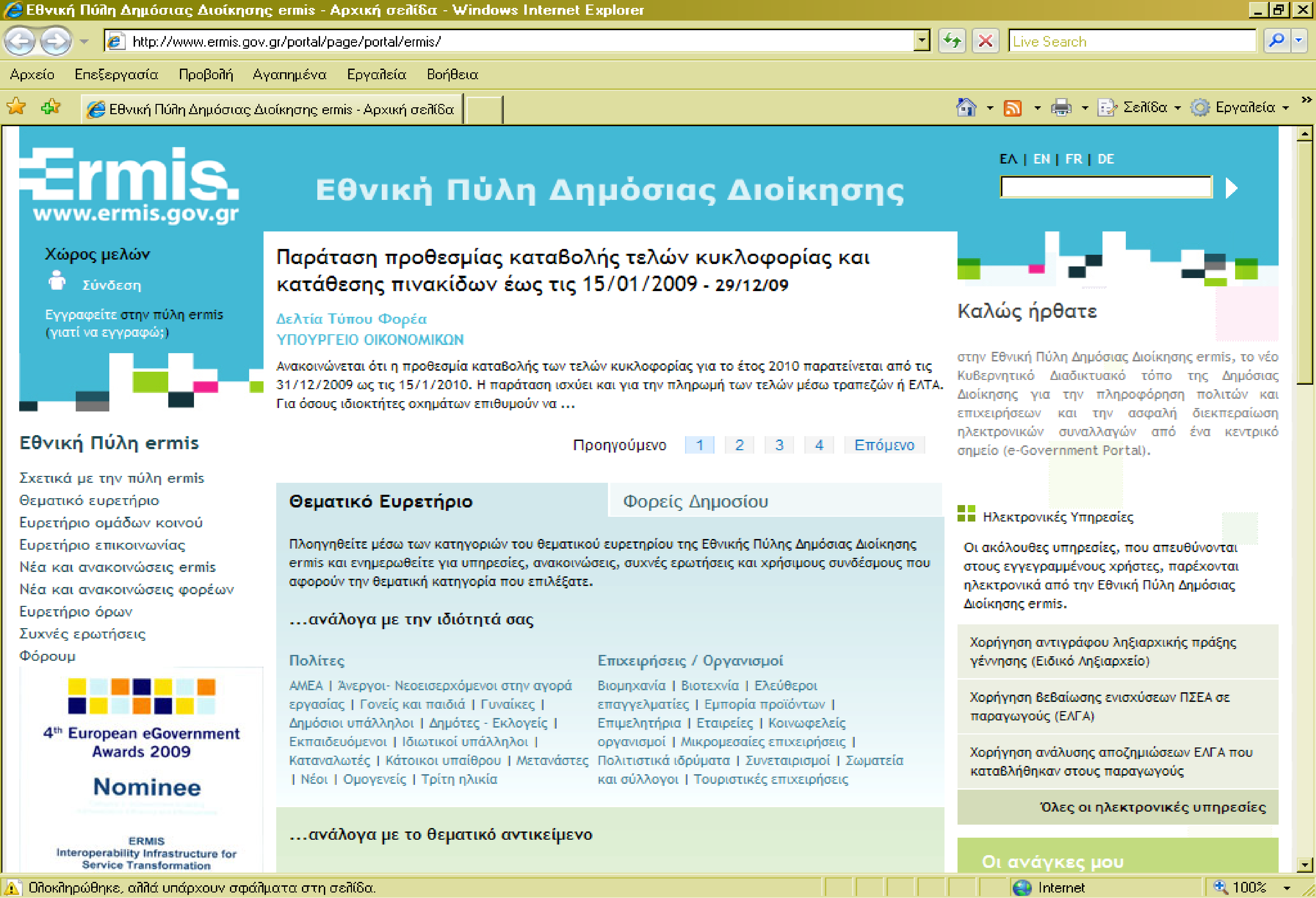
Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

*Λειτουργούν **1.108** ΚΕΠ με **1.034** πιστοποιημένες διαδικασίες*

Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας




Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ermis - Αρχική σελίδα - Windows Internet Explorer
http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/
Αρχείο Επεξεργασία Προβολή Αγαπημένα Εργαλεία Βοήθεια
Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ermis - Αρχική σελίδα
Σελίδα Εργαλεία
Ermis.
www.ermis.gov.gr
Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης
ΕΛ | EN | FR | DE
Χώρος μελών
Σύνδεση
Εγγραφείτε στην πύλη ermis (γιατί να εγγραφώ;)
Παράταση προθεσμίας καταβολής τελών κυκλοφορίας και κατάθεσης πινακίδων έως τις 15/01/2009 - 29/12/09
Δελτία Τύπου Φορέα
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
Ανακοινώνεται ότι η προθεσμία καταβολής των τελών κυκλοφορίας για το έτος 2010 παρατείνεται από τις 31/12/2009 ως τις 15/1/2010. Η παράταση ισχύει και για την πληρωμή των τελών μέσω τραπεζών ή ΕΛΤΑ. Για όσους ιδιοκτήτες οχημάτων επιθυμούν να ...
Προηγούμενο 1 2 3 4 Επόμενο
Καλώς ήρθατε
στην Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ermis, το νέο Κυβερνητικό Διαδικτυακό τόπο της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση ηλεκτρονικών συναλλαγών από ένα κεντρικό σημείο (e-Government Portal).
Εθνική Πύλη ermis
Σχετικά με την πύλη ermis
Θεματικό ευρετήριο
Ευρετήριο ομάδων κοινού
Ευρετήριο επικοινωνίας
Νέα και ανακοινώσεις ermis
Νέα και ανακοινώσεις φορέων
Ευρετήριο όρων
Συχνές ερωτήσεις
Φόρουμ
4th European eGovernment Awards 2009
Nominee
ERMIS
Interoperability Infrastructure for Service Transformation
Θεματικό Ευρετήριο
Φορείς Δημοσίου
Πλοηγηθείτε μέσω των κατηγοριών του θεματικού ευρετηρίου της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης ermis και ενημερωθείτε για υπηρεσίες, ανακοινώσεις, συχνές ερωτήσεις και χρήσιμους συνδέσμους που αφορούν την θεματική κατηγορία που επιλέξατε.
...ανάλογα με την ιδιότητά σας
Πολίτες
ΑΜΕΑ | Άνεργοι- Νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας | Γονείς και παιδιά | Γυναίκες | Δημόσιοι υπάλληλοι | Δημότες - Εκλογείς | Εκπαιδευόμενοι | Ιδιωτικοί υπάλληλοι | Καταναλωτές | Κάτοικοι υπαίθρου | Μετανάστες | Νέοι | Ομογενείς | Τρίτη ηλικία
Επιχειρήσεις / Οργανισμοί
Βιομηχανία | Βιοτεχνία | Ελεύθεροι επαγγελματίες | Εμπορία προϊόντων | Επιμελητήρια | Εταιρείες | Κοινωφελείς οργανισμοί | Μικρομεσαίες επιχειρήσεις | Πολιτιστικά ιδρύματα | Συνεταιρισμοί | Σωματεία και σύλλογοι | Τουριστικές επιχειρήσεις
...ανάλογα με το θεματικό αντικείμενο
Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες
Οι ακόλουθες υπηρεσίες, που απευθύνονται στους εγγεγραμμένους χρήστες, παρέχονται ηλεκτρονικά από την Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ermis.
Χορήγηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης γέννησης (Ειδικό Ληξιαρχείο)
Χορήγηση βεβαίωσης ενισχύσεων ΠΣΕΑ σε παραγωγούς (ΕΛΓΑ)
Χορήγηση ανάλυσης αποζημιώσεων ΕΛΓΑ που καταβλήθηκαν στους παραγωγούς
Όλες οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες
Οι ανάγκες μου
Ολοκληρώθηκε, αλλά υπάρχουν σφάλματα στη σελίδα.
Internet
100%

Παρατηρήσεις

- **Διαφ.4 Πηγή: ΥΠΕΣ, Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για όλους**
- **Διαφ.8 Πηγή: ΥΠΕΣ, Νίκος Σαριδάκης**
- **Διαφ.13 Πηγή: www.infosoc.gr**
- **Διαφ.14-15 Πηγή:Δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ, www.syzefxis.gov.gr**

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η «Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων», ευρύτερα γνωστή ως **Management,** είναι ένας από τους πολλούς κλάδους στους οποίους υποδιαιρείται η διοικητική επιστήμη.

Ορίζεται ως η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

Η Εξέλιξη του Management (Διοίκηση)

- Στην αρχαία Ελλάδα το Management περιοριζόταν μέσα στα πλαίσια του «οίκου». Η διοίκηση του οίκου ήταν αποκλειστικό προνόμιο και αρμοδιότητα των ανδρών και δη του αρχηγού της οικογένειας.
- Εντός του οίκου γινόταν καταμερισμός, τόσον από απόψεως παραγωγής (καταμερισμός εργασίας) όσο και από απόψεως διανομής των προϊόντων.
- Αρμόδιος για τον καταμερισμό ήταν ο αρχηγός της οικογένειας.
- Το βασικό ερώτημα που απασχολεί διαχρονικά την διοικητική επιστήμη, δηλαδή του «τι και πώς θα παραχθεί» και «πώς θα διανεμηθεί» το παραγόμενο προϊόν, είναι ζήτημα που απασχολούσε τον αρχηγό της οικογένειας.
- Ο Ξενοφών στον «Οικονομικό» του, δίνει συμβουλές στον άνδρα (αρχηγό της οικογένειας) πώς να διευθύνει αποτελεσματικότερα τα οικονομικά της οικογένειάς του.

Το Management ως επιστήμη

- Το Management, ως επιστήμη, ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα.
- Ο Frederick Taylor υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων.
- Με τα συγγράμματα του «Shop Management» και «Principles of Scientific Management», που δημοσιεύτηκαν αντίστοιχα το 1910 και 1911 στις ΗΠΑ, αναδείχτηκε ως ο πατέρας της εν λόγω επιστήμης.
- Οι απόψεις του Taylor όσον αφορά στη διοίκηση έμειναν στην ιστορία με το όνομα «τεϋλορισμός».

Οι γενικές αρχές του «τεϋλορισμού» είναι οι εξής:

α. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αυστηρών προδιαγραφών
β. Η προσαρμοστικότητα εργαλείων και μηχανών
γ. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση
δ. Η εκπαίδευση του προσωπικού
ε. Η επιβράβευση των αποδοτικότερων εργατών
στ. Ο καταμερισμός εργασίας
ζ. Η εξειδίκευση της εργασίας

- Ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol, θεωρείται ο μετά τον Taylor σπουδαιότερος θεμελιωτής της Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες

- Ο κοινωνιολόγος Max Weber ασχολούμενος με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.

- Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητήσεις εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανών, απαιτώντας απ’ αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι οργανισμοί επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι E. Mayo και F. Roethlisberger.

1. ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Οι οργανισμοί είναι πολύπλοκα δυναμικά συστήματα που μπορούν να μελετηθούν με
διάφορες προσεγγίσεις.

Η χρήση των μηχανών έχει μεταβάλει δραστικά την παραγωγική διαδικασία και έχει
σημαδέψει την σκέψη του ανθρώπινου είδους.
Για παράδειγμα, φυσικοί επιστήμονες αναπτύσσουν μηχανιστικές ερμηνείες του
κόσμου, ψυχολόγοι και φιλόσοφοι προτείνουν μηχανιστικές θεωρίες για την ερμηνεία
την ανθρώπινης συμπεριφοράς και αντίληψης.

Αυτό γίνεται εξίσου σαφές στους σύγχρονους οργανισμούς. Οι εργαζόμενοι φθάνουν
στο τόπο εργασίας τους στην συγκεκριμένη ώρα, διεκπεραιώνουν προ-αποφασισμένες
(συνήθως μηχανικές) δραστηριότητες, ξεκουράζονται σε προκαθορισμένη ώρα και
συνεχίζουν να εργάζονται μέχρι το τέλος της βάρδιας τους, οπότε και

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΝΟΤΗΤΑ 8

Κλασσική θεωρία διοίκησης

Σε αντίθεση με τον Weber, ένας αριθμός από ερευνητές ήταν ένθερμοι υποστηρικτές της γραφειοκρατίας και ήταν οι θεμελιωτές της "κλασσικής θεωρίας της διοίκησης" (classical management theory) και της "επιστημονικής διοίκησης" (scientific management). Η βασική ιδέα της θεωρίας αυτής είναι ότι η διοίκηση είναι μία διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου.

Επιστημονική Διοίκηση

Ο Frederick Taylor είναι ο ιδρυτής της θεωρίας που είναι σήμερα γνωστή με τον όρο "επιστημονική διοίκηση" και βασίζεται **σε πέντε απλές αρχές**:

– μετατόπιση της ευθύνης για την οργάνωση της εργασίας από τον εργάτη στον manager (όπως συνήθιζε να λέει ο Taylor στους εργάτες: "εσείς δεν χρειάζεται να σκέπτεστε, υπάρχουν άλλοι που πληρώνονται γι' αυτό).
– χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον προσδιορισμό των πιο αποτελεσματικών τρόπων για την εκτέλεση μίας εργασίας
– επιλογή του πλέον κατάλληλου προσώπου για την εκτέλεση της κάθε εργασίας
– εκπαίδευση του εργάτη ώστε να εκτελεί την εργασία αποτελεσματικά
– παρακολούθηση της απόδοσης του εργάτη ώστε να επιβεβαιωθεί η καταλληλότητα των διεργασιών καθώς και ότι τα αναμενόμενα αποτελέσματα επιτυγχάνονται

Οι αρχές της μηχανιστικής θεώρησης ενός οργανισμού εφαρμόζονται με επιτυχία μόνο σε συνθήκες που και οι μηχανές εργάζονται ικανοποιητικά, δηλ. όταν:

- υπάρχει μία σαφώς καθορισμένη ενέργεια να εκτελεστεί
- το περιβάλλον είναι σταθερό
- πρέπει να παραχθεί ακριβώς το ίδιο προϊόν πολλές φορές
- η ακρίβεια είναι πρωταρχικής σημασίας
- ο ανθρώπινος παράγοντας συμπεριφέρεται όπως έχει προγραμματισθεί

Παράλληλα, η μηχανιστική θεώρηση έχει και αρκετά μειονεκτήματα:

- οι οργανισμοί έχουν δυσκολία στην προσαρμογή τους σε μεταβαλλόμενες συνθήκες
- μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία αδικαιολόγητης γραφειοκρατίας
- μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους - ειδικά σε αυτούς που είναι στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.

2. ΣΥΣΤΗΜΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το συστημικό μοντέλο διοίκησης, δίνει έμφαση στη δυναμική αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση των επιμέρους στοιχείων που συγκροτούν το όλον της οργάνωσης (σύστημα). Το όλο σύστημα χαρακτηρίζεται από ιδιότητες που αναδύονται από την αλληλεπίδραση των μερών του, ιδιότητες που δεν μπορούν να αναχθούν (υπερβαίνουν) τις ιδιότητες των μερών.

Πρόκειται για ένα πολύπλοκο σύστημα όπου παρουσιάζονται πληθώρα αλληλεπιδράσεων που οδηγεί σε μη προβλεπόμενες αντιδράσεις του συστήματος.

Η περιπλοκότητα εμπεριέχει μεγάλη αλληλεξάρτηση που, όμως, οδηγεί σε προβλέψιμη συμπεριφορά.

Τι είναι ένα Σύστημα;

Σύστημα είναι ένα σύνολο από αλληλοσυνδεδεμένα μέρη (στοιχεία / υποσυστήματα) που στοχεύει προς ένα σκοπό/στόχο, όπου τα μέρη αλληλοεπηρεάζονται, αποτελώντας το καθένα ερέθισμα για τα άλλα. Ένα σύστημα ορίζεται από τα «όρια» (σύνορα) του, που το διακρίνουν από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί. Το σύστημα υπερβαίνει τα στοιχεία που το συγκροτούν (είναι ένα «όλον» διαφορετικό, με διαφορετικές αναδυόμενες ιδιότητες που παράγονται από τις αλληλεπιδράσεις των μερών) ενώ τα μέρη δεν μπορούν να υπάρξουν έξω από το σύστημα.

Χαρακτηριστικό είναι πως η δομή του συστήματος αφορά στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες οι σχέσεις ανάμεσα στα μέρη. Οι σχέσεις είναι πολύπλοκες, μη γραμμικές (μια απλή μεταβολή μπορεί να έχει μη-προβλέψιμες συνέπειες στο όλον), και ιεραρχικές (υπάρχουν ανώτερα και κατώτερα επίπεδα στο τρόπο με τον οποίο δομούνται οι σχέσεις

Συστημική Σκέψη

Σε αντίθεση με τα περίπλοκα προβλήματα όπου τον κύριο ρόλο έχει η αναλυτική_
σκέψη (η ανάλυση δηλαδή του προβλήματος στα βασικά του συστατικά στοιχεία και συνεπαγωγή: αν α □ β), σε πολύπλοκα προβλήματα χρειάζεται συστημικός τρόπος σκέψης. Συγκεκριμένα, η συστημική σκέψη δηλαδή το να βλέπεις το όλον (αντί κάθε «μέρος» ξεχωριστά) και τις σύνθετες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα «μέρη».

Η οργάνωση ως Ανοικτό Σύστημα

Πρόκειται για το σύνολο των ανθρώπων (που εκτελούν αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες) και πόρων που είναι οργανωμένα ως ένα «όλον» που στοχεύει στην επίτευξη στόχων. Είναι ένα ανοικτό σύστημα σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του και η εσωτερική δομή του συστήματος (ιεραρχία, ρόλοι, διαδικασίες) προκύπτει μέσα από την ανάγκη του να πετύχει τους στόχους του.

3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΑΣΗ ΑΞΙΩΝ

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται όλο και περισσότερο από φαινόμενα πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης, που προσπαθούμε να μελετήσουμε τεμαχίζοντάς τα και να ελέγξουμε μέσα από περίπλοκα συστήματα. Από τα εμπειρικά δεδομένα όμως γνωρίζουμε, ότι οι οργανισμοί και οι τοπικές κοινωνίες είναι συστήματα πολύπλοκα, ζωντανά και ενιαία, που δεν μπορεί να αναλυθούν στα συστατικά τους μέρη χωρίς να υποπέσουμε σε υπεραπλουστεύσεις και να άρουμε ορισμένες ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις.

MbV (Management by Values)

Σχετικά πρόσφατα, μια νέα τάση κάνει διεθνώς αισθητή την παρουσία της στην μεθοδολογία και την πρακτική του Μάνατζμεντ: η Διοίκηση μέσω Αξιών (Management by Values – MbV). Σύμφωνα με την εν λόγω προσέγγιση η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα απομακρύνεται από τον παραδοσιακό εργαλειακό ορθολογισμό και συνδέεται με τον αξιακό ορθολογισμό. Συνδετικό στοιχείο των ομάδων υλοποίησης δεν αποτελεί πλέον η μηχανιστική κοινή υπαγωγή σε συμπεριφορικά πρότυπα μέσω αμοιβών και ποινών, αλλά η συναποδοχή ενός κοινού συστήματος αξιών.

- Το ζητούμενο στην εν λόγω προσέγγιση δεν είναι να ενεργούμε ορθά (doing things right) εν όψει της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, αλλά να πράττουμε το ορθό (doing right things) εντός δεδομένου αξιακού συστήματος.

- Η ομάδα καθίσταται έτσι μια κοινότητα αξιών. Στα πλαίσια αυτά οι κοινές αξίες λειτουργούν ως αυτόματοι διορθωτικοί μηχανισμοί και η οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, άρα αποτελεσματικότητα αυξάνει.

- Από μια τέτοια οπτική ή γενικά αποδεκτή ρήση «η ουσιαστικότερη πηγή Ισχύος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποί του» τροποποιείται ως ακολούθως: «Ουσιαστικότερη πηγή ισχύος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποί του που ενδιαφέρονται».

4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΧΑΟΣ (Risk Management)

Η θεωρία του Χάους

Ο επιστημονικός χαρακτηρισμός της θεωρίας του Χάους μπορεί να προσδιοριστεί ως η *εξαιρετικά ευαίσθητη εξάρτηση ενός αποτελέσματος από τις αρχικές συνθήκες*, το οποίο πιο αναλυτικά μπορεί να εξηγηθεί ως η χαοτική κατάσταση που προκύπτει όταν μεταβληθούν κατά ένα μέρος ή στο σύνολο τους τα αρχικά δεδομένα ενός δυναμικού συστήματος

Θεωρία του Χάους και της καταστροφής

Η πρώτη εφαρμογή της θεωρίας του χάους και της καταστροφής έγινε στη Μετεωρολογία από τον Αμερικανό Μετεωρολόγο Ε. Λόρεντζ στα μέσα της δεκαετίας του 1960. Στην επόμενη δεκαετία άρχιζε να εφαρμόζεται και σε άλλες επιστήμες, όπως στην ιατρική (καρδιακή αρρυθμία), τη βιολογία (επιβίωση ειδών), την ψυχολογία (ανταρσίες φυλακισμένων), τη μηχανική (στατιστική ισορροπία γέφυρας) κ.λ.π.

Οι πρώτες εφαρμογές της εν λόγω θεωρίας στα οικονομικά έγιναν στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και κατά τις αρχές της επόμενης, διάφοροι οικονομολόγοι, όπως ο Βαράν, ο Στούτζερ, ο Ντέυ και άλλοι, επανεξέτασαν διάφορα θέματα οικονομικού ενδιαφέροντος υπό το πρίσμα της νέας προσέγγισης

Χάος και μάνατζμεντ

- Η αρχή της αιτιότητας συνίσταται στο ότι ένα γεγονός που λαμβάνει χώρα στη φύση είναι αυστηρά καθορισμένο και κατά συνέπεια, η ακριβής γνώση της φύσης του ενός από τα δύο μέρη αρκεί, τουλάχιστον αρχικά, για να προβλέψουμε το μέλλον.

- Η φυσική του Νεύτωνα μπορούσε να υπολογίσει εκ των προτέρων, γνωρίζοντας την κατάσταση ενός συστήματος και τον χρόνο, την μελλοντική κίνηση του συστήματος.

- Στους οργανισμούς η κάθετη ιεραρχική δομή, η διαίρεση της εργασίας, η περιγραφή των καθηκόντων και οι διαδικασίες λειτουργίες αντανακλούν τη νευτώνεια λογική, που λέει ότι έχουμε προβλέψιμα και ελεγχόμενα αποτελέσματα.

Το βασικό συμπέρασμα της θεωρίας των κβάντων είναι ότι **η μελλοντική συμπεριφορά του συστήματος δεν είναι προβλέψιμη.**

Η θεωρία του χάους βρίσκεται πίσω από την κβαντομηχανική.

Η αταξία βρίσκεται φαινομενικά πίσω από την τάξη ενώ οι ενέργειες των ατόμων δεν μπορούν εύκολα να προβλεφθούν και να ελεγχθούν.

Συγκεκριμένα:

1) Κανένα στοιχείο δεν υπάρχει μόνο του το καθένα σχετίζεται με κάποιο άλλο. Οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων αποτελούν το κλειδί ενός καλοδιατεταγμένου συστήματος.

2) Ο χώρος μεταξύ των στοιχείων – αντικειμένων αποτελείται από αόρατα μέσα, τα οποία συνδέουν τα στοιχεία μεταξύ τους. Στους οργανισμούς ο χώρος σύνδεσης των ατόμων περιλαμβάνει το όραμα, τις αξίες, την κουλτούρα και τις πληροφορίες.

3) Ο οργανισμός (το σύστημα) προσδιορίζεται από τις σχέσεις και τα μέσα τα οποία συνδέουν τα μέρη (τμήματα) σε ένα σύνολο. Γι' αυτό και το σύστημα δεν μπορεί να κατανοηθεί με τη μελέτη των μερών του, γιατί οι σχέσεις και τα μέσα είναι αυτά που δημιουργούν το σύνολο. Σε ένα χαοτικό σύστημα η ολοκληρωμένη εικόνα είναι σπουδαιότερη από τα διάφορα συστατικά μέρη που τα αποτελούν .

Συμπερασματικά:

- Οι προϊστάμενοι πρέπει να μεταφέρουν τις αξίες και την απαραίτητη εξουσία που χρειάζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιλύουν μόνοι τους τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο τυχαίο και απρόβλεπτο περιβάλλον.

- Επίσης, οι προϊστάμενοι πρέπει να παρέχουν στους υφισταμένους όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται, να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία, να παραμένουν κοντά στον πελάτη και να χρησιμοποιούν τη δομή, η οποία βρίσκεται στην οριζόντια διαδικασία της εργασίας και όχι στη κάθετη λειτουργία.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο ρόλος του ηγέτη στη διοίκηση των αλλαγών στο πλαίσιο των σύγχρονων δημόσιων οργανισμών.

Ηγεσία και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η έννοια της ηγεσίας

- *η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη*

Μορφές επιρροής

- **Ισχύς αμοιβής - Reward Power**: η δυνατότητα του ηγέτη να ελέγχει και να χειρίζεται τις αμοιβές που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων
- **Ισχύς καταναγκασμού - Coercive power**: η δυνατότητα του ηγέτη να επιβάλει ποινές ή να αναστέλλει τη χορήγηση επιθυμητών αμοιβών
- **Νόμιμη ισχύς - Legitimate power**: αναφέρεται στο δικαίωμα που έχει ο ηγέτης, λόγω της θέσης του στην οργάνωση, να επηρεάζει τον υφιστάμενο και στην αντίστοιχη υποχρέωση του υφισταμένου να δέχεται και να εφαρμόζει οδηγίες και εντολές
- **Ισχύς αναφοράς - Referent power**: πηγάζει από το βαθμό στον οποίο ο υφιστάμενος αποδέχεται και θαυμάζει τον ηγέτη και επιζητεί την αποδοχή και την επιβεβαίωση από αυτόν
- **Ισχύς αυθεντίας - Expert power**: αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης θεωρείται αυθεντία στα θέματα της αρμοδιότητάς του λόγω των ειδικών γνώσεών του

ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές - τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό.	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια	**Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια**
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo)	**Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί**
Αποδέχεται την πραγματικότητα	**Ερευνά την πραγματικότητα**
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	**Μακροπρόθεσμη προοπτική**
Κάνει τα πράγματα σωστά	**Κάνει τα σωστά πράγματα**

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΙΣΡΟΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ:	ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ:	ΕΚΡΟΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ:
Τι ο ηγέτης πρέπει να είναι και να διαθέτει? ➢ Δύναμη ➢ Ικανότητες ➢ Αξίες – πιστεύω ➢ Χαρακτηριστικά προσωπικότητας-χαρακτήρας	**Τι και πως ο ηγέτης πρέπει να κάνει?** ➢ Ηγετικές συμπεριφορές, λειτουργίες, ρόλοι ➢ Στυλ ηγεσίας	**Τι ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει?** ➢ Στους συνεργάτες του: στάσεις, συμπεριφορές, ικανότητες ➢ Στον οργανισμό: στρατηγική, δομές, συστήματα, κουλτούρα ➢ Στο περιβάλλον: εξελίξεις, σχέσεις ➢ Στα αποτελέσματα

Θεωρίες ηγεσίας

Τα στυλ ηγεσίας

ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ

Ο ηγέτης

- **Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει**
- **Δεν χαίρει εμπιστοσύνη από τα μέλη της ομάδας**
- **Θεωρεί το χρήμα το μόνο κίνητρο για εργασία**
- **Οι εντολές του διαβιβάζονται στα μέλη της ομάδας χωρίς επεξηγήσεις**

Τα μέλη της ομάδας

- **Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα διότι εκτελούν διαταγές**
- **Η απόδοση συνδέεται με την παρουσία του ηγέτη. Η απουσία του συνεπάγεται χαμηλή απόδοση.**

Τα στυλ ηγεσίας

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΣΤΥΛ (LAISSEZ – FAIRE)

Ο ηγέτης

- **Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα**
- **Δεν θέτει στόχους για την ομάδα**

Τα μέλη της ομάδας

- **Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κάθε μέλος της ομάδας ανάλογα με τις επιδιώξεις του**
- **Η αποδοτικότητα είναι περιορισμένη**
- **Τα άτομα δεν ενδιαφέρονται για τη δουλειά και το ηθικό της ομάδας είναι χαμηλό.**

Τα στυλ ηγεσίας

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Ο ηγέτης

- Οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή της ομάδας
- Οι κριτικές και οι έπαινοι είναι αντικειμενικοί

Τα μέλη της ομάδας

- Δέχονται τις αλλαγές
- Έχουν το αίσθημα της ευθύνης
- Η αποδοτικότητα και η παραγωγή της εργασίας είναι ποιοτική
- Η ομάδα αισθάνεται επιτυχημένη

Η Θεωρία Χ και Υ (Douglas McGregor)

Θεωρία Χ
Οι εργαζόμενοι:

- Έχουν σχετικά μικρές φιλοδοξίες
- Αντιπαθούν την εργασία που κάνουν
- Αποφεύγουν ευθύνες και θέλουν να νιώθουν ασφάλεια

Θεωρία Ψ
Οι εργαζόμενοι:

- Αρέσκονται να καθοδηγούν και να ελέγχουν τον εαυτό τους
- Απολαμβάνουν τη δουλειά που κάνουν
- Αποδέχονται και μάλιστα επιζητούν ευθύνες

Θεωρία Συγκυριών

- Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και χαρακτηριστικών της κατάστασης υπό την οποία ασκείται η ηγεσία. Η **ηγεσία** είναι **προσωποκεντρική** ή **επικεντρωμένη στο καθήκον**.

Το είδος ηγεσίας που θα είναι πιο αποτελεσματικό εξαρτάται από το βαθμό που ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση. Ο έλεγχος εξαρτάται από 3 παράγοντες:

- τη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων,
- τη δομή και οργάνωση των καθηκόντων, και
- την εξουσία του ηγέτη
- Ο ηγέτης που επικεντρώνεται στην επιτέλεση των καθηκόντων θα είναι πιο αποτελεσματικός υπό εξαιρετικά ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές συνθήκες – ο ηγέτης που ασκεί προσωποκεντρική διοίκηση θα είναι πιο αποτελεσματικός σε μέτρια ευνοϊκές συνθήκες.

Τα στυλ ηγεσίας του LIKERT

- Το **αυταρχικό εκμεταλλευτικό:** Απόλυτη δύναμη του ηγέτη, ο οποίος λειτουργεί άκρως αυταρχικά, λαμβάνοντας αποφάσεις μόνος του.
- Το **καλοπροαίρετο αυταρχικό:** ο ηγέτης είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με αυτόν του πρώτου συστήματος, διαθέτει όμως ένα πατερναλιστικό χαρακτήρα. Χρησιμοποιεί λιγότερο την επιβολή ποινών και περισσότερο το χρήμα ως κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας.
- Το **συμβουλευτικό:** προϋποθέτει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη. Ο ηγέτης λειτουργεί επιτελικά και αφήνει τις δευτερεύουσες αποφάσεις στα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια.
- Το **συμμετοχικό:** ο ηγέτης συνεργάζεται όσο το δυνατό περισσότερο ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη και οι εργαζόμενοι συμμετέχουν.

Υπόδειγμα του VROOM - YETTON

Αυταρχικό 1: ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του χωρίς να ζητά βοήθεια από την ομάδα του.

Αυταρχικό 2: ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας του.

Συμβουλευτικό 1: ο ηγέτης παίρνει απόφαση αφού έχει συμβουλευτεί την ομάδα του.

Συμβουλευτικό 2: ο ηγέτης αποφασίζει αφού πρώτα το πρόβλημα τεθεί στην ομάδα και συζητηθεί.

Ομαδικό: το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Οι ηγέτες παίρνουν αποφάσεις με βάση **τρία κριτήρια**:

- την ποιότητα της απόφασης
- την αποδοχή της απόφασης
- το χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Θεωρία των στόχων (path goal theory)

Οι τέσσερις μορφές ηγεσίας που είναι δυνατό να υιοθετηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των εργαζομένων είναι:

- **η κατευθυντική ηγεσία**: ο ηγέτης λέει στους υφισταμένους του τι πρέπει να κάνουν και με ποιον τρόπο
- **η υποστηρικτική ηγεσία**: ο ηγέτης δείχνει εμπάθεια και παρέχει υποστήριξη στους υφισταμένους του
- η **συμμετοχική ηγεσία**: ο ηγέτης παροτρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε αποφάσεις που αφορούν την εργασία τους
- η **ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη**: ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους για τους υφισταμένους του και δίνει έμφαση στην υψηλή επίδοση στην εργασία

Η διοικητική σχάρα των BLAKE και MOUTON

ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- **Διαπραγματευτική ηγεσία (Transactional leadership)**: η **ηγεσία** βασίζεται στην κοινωνική συναναστροφή, στη δοσοληψία μεταξύ ηγετών και υφισταμένων - εξαρτάται από την αντίληψη και τις προσδοκίες των υφισταμένων για τις ικανότητες του ηγέτη τους.

- **Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)**: μορφή ηγεσίας κατά την οποία οι ηγέτες όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά τις μετασχηματίζουν. Ο ηγέτης ωθεί τους υφισταμένους να υπερβούν το στενό προσωπικό τους συμφέρον χάριν των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης και ενεργοποιεί σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου (ενδυνάμωση = empowerment). Διακρίνουμε τρία στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας:

Χαρακτηριστικά Ηγεσίας

η **ηγεσία** των πιο πετυχημένων προϊσταμένων έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- **Προσωποκεντρική διοίκηση**
- **Υποστήριξη υφισταμένων**
- **Δημοκρατική διαχείριση**
- **Ευελιξία**

Χαρακτηριστικά Ηγεσίας

Η επιτυχία των διευθυντών βασίζεται στους εξής παράγοντες:

- **Διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες**
- **Ηγετικές ικανότητες**
- **Εστίαση προς ανέλιξη**
- **Γνωστικές ικανότητες Σταθερότητα επίδοσης**
- **Κίνητρα**
- **Ανεξαρτησία**

Αρχές Ηγεσίας

- **«Αρχή της διεύθυνσης και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών»**
- **«Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών»**
- **«Αρχή της ενότητας των εντολών»**
- **«Αρχή της υποκινήσεως»**
- **«Αρχή της άμεσης εποπτείας»**

ΚΥΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Αυτοπεποίθηση	**Ικανότητα δημιουργίας και μετάδοσης οράματος**
Ακεραιότητα	**Ικανότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων ατόμων**
Αυτογνωσία – συναισθηματική νοημοσύνη	**Ικανότητα ανάπτυξης ομάδας**
Ευελιξία	**Ικανότητα σύλληψης, σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών**
Ευαισθησία – ενδιαφέρον για ανθρώπους	**Ικανότητα στρατηγικής σκέψης και διαμόρφωσης στρατηγικής**
Πειθώ	**Ικανότητα συνεχούς μάθησης και αυτό- ανάπτυξης**
Δημιουργικότητα	**Ικανότητα επικοινωνίας**

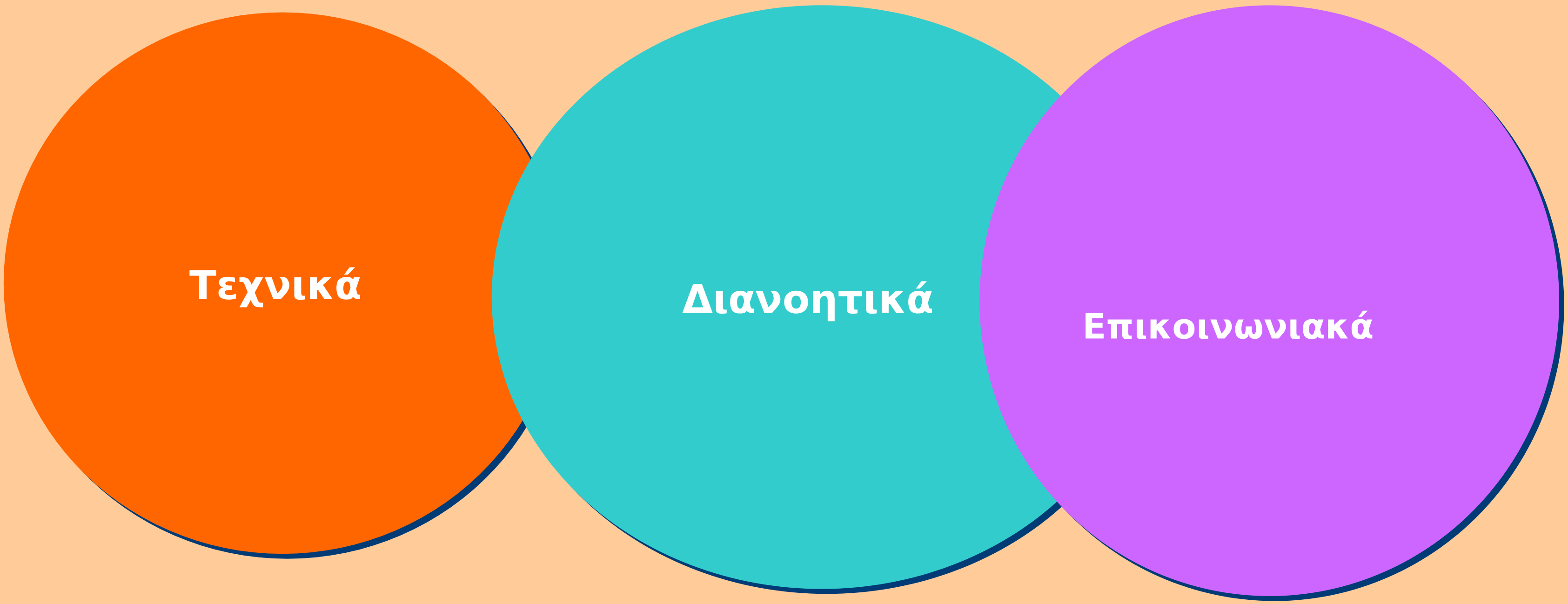
Ο ρόλος του ηγέτη στο δημόσιο

ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΣ

ΣΥΜΒΟΛΙΚΟΣ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΣ

τα προσόντα του προϊσταμένου/διευθυντή



Ανάπτυξη - εκπαίδευση εργαζομένων. Ο εργαζόμενος της γνώσης

Στόχοι λοιπόν της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

- Η ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των υπαλλήλων ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσίας.
- Η μείωση του χρόνου μάθησης κατά την κατάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, μιας

Τα οφέλη για την υπηρεσία από την εκπαίδευση των εργαζομένων συνίστανται:

- Στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Στην ανύψωση του ηθικού (αίσθημα ασφάλειας)
- Στη μείωση της επίβλεψης από τα αρχαιότερα και πιο έμπειρα στελέχη
- Στην αποφυγή λαθών
- Στην αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία
- Στην ανάπτυξη της κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

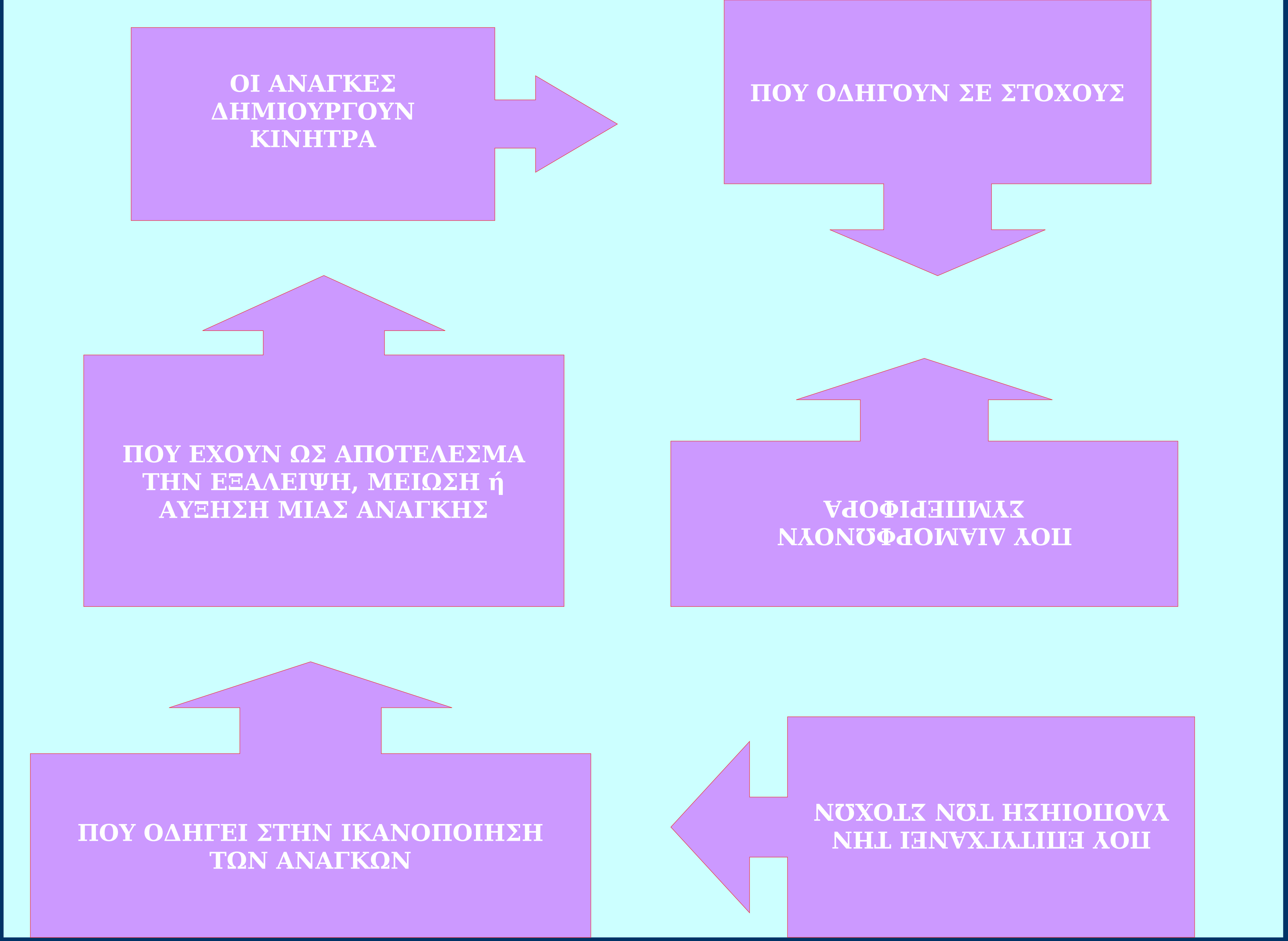
ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΚΟΡΕΣΜΟΥ (burn out) ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε **τρεις βασικές κατηγορίες**:

- Τα **πρωτογενή κίνητρα**: περιλαμβάνονται τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που αφορούν ανάγκες συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Πρόκειται για τα στοιχειώδη κίνητρα, τα οποία είναι έμφυτα (πείνα, δίψα, ύπνος)
- Τα **γενικά κίνητρα (general motives)**: είναι τα μη βιολογικά κίνητρα, τα οποία συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου, είναι περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Τα πιο σημαντικά είναι:
  - **Κίνητρο της ικανότητας**
  - **Κίνητρο της περιέργειας**
  - **Κίνητρο της δραστηριότητας**
  - **Κίνητρο της στοργής ή αγάπης**

Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε **τρεις βασικές κατηγορίες**:

- Τα **δευτερογενή κίνητρα:** είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του. Η μορφή τους και η έντασή τους προσδιορίζονται από τον κοινωνικό περίγυρο του ανθρώπου και την πιθανή εξέλιξή του. Θεωρούνται ως τα πιο σημαντικά κίνητρα για την αποκωδικοποίηση και ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς διότι τα πρωτογενή κίνητρα ικανοποιούνται σε σημαντικό βαθμό. Τα πιο σημαντικά είναι:
  - **Το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης(affiliation motive)**
  - **Το κίνητρο ασφάλειας**
  - **Το κίνητρο της επιτυχίας**
  - **Το κίνητρο του κύρους**
  - **Το κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας**


ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΚΙΝΗΤΡΑ
ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΣΤΟΧΟΥΣ
ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΠΟΥ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
ΠΟΥ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ
ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΝ ΕΞΑΛΕΙΨΗ, ΜΕΙΩΣΗ ή ΑΥΞΗΣΗ ΜΙΑΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Ιεραρχία των Αναγκών (Maslow)



Θεωρία των δύο παραγόντων

Herzberg

Παράγοντες Υγιεινής	Παράγοντες Παρακίνησης
• Πολιτική και διοίκηση επι • Σχέσεις με προϊστάμενο κ υφισταμένους • Συνθήκες εργασίας • Μισθός • Σχέσεις με συναδέλφους • Προσωπική ζωή • Κοινωνική θέση (γόητρο) • Ασφάλεια	• Επίτευξη • Αναγνώριση • Φύση της εργασίας • Ευθύνη • Πρόοδος • Ανάπτυξη - Εξέλιξη

Υψηλή	Μη Επ. Ικανοποίηση	0	Επαγγ. Ικανοποίηση	Υψηλή

Η θεωρία του ERG και ALDERFER

Ο Alderfer ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:

- **Υπαρξιακές ανάγκες (E=Existential needs)** που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου, οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας κατά Maslow.
- **Ανάγκες διαπροσωπικών σχέσεων (R=Relatedness needs)** που είναι οι ανάγκες επικοινωνίας με τους άλλους, αφορά τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις **και**
- **Ανάγκες ανάπτυξης (G=Growth needs)** αναφέρονται στην εσωτερική επιθυμία του ατόμου για ανάπτυξη. Βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο και περιλαμβάνουν τις ανάγκες εκτίμησης του Maslow καθώς και την αυτοπραγμάτωση

Η Θεωρία της δικαιοσύνης (Equity theory)

Συνεισφορές του ατόμου □□ συνεισφορές άλλων ατόμων
Απολαβές του ατόμου □□ απολαβές άλλων ατόμων

Θεωρία της προσδοκίας

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ =f X	**προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης**	**προσδοκία ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών**	**Ένταση της επιθυμίας των ανταμοιβών**

Το υπόδειγμα των PORTER – LAWLER

Το υπόδειγμα των PORTER – LAWLER στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές:

- Την προσπάθεια
- Την απόδοση
- Την αμοιβή και
- Την ικανοποίηση

Η θεωρία του McClelland

Οι επιχειρηματίες	**Αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη (αρκετά χαμηλή ανάγκη για συναναστροφή)**
Τα διευθυντικά στελέχη	**Αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη (όχι ιδιαίτερη ανάγκη για συναναστροφή)**
Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη	**Εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη (ιδιαίτερα έντονη ανάγκη για συναναστροφή)**
Τα διευθυντικά στελέχη μεσαίων επιπέδων	**Αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα**

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει:

- **Την οργανωσιακή κουλτούρα**
- Την **δημιουργία οράματος** στον οργανισμό
- Την **διατύπωση των αξιών** του οργανισμού
- Την **ομαδική εργασία.**
- **Ο ρόλος της Διοίκησης- Ηγεσία**
- Την **ανάθεση καθηκόντων και την μεταβίβαση εξουσίας**
- Την **κατανομή πληροφοριών** σχετικά με τον οργανισμό
- Την **συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση**
- Το **σύστημα ανταμοιβών**
- Τον **καθορισμό στόχων** του οργανισμού
- Την **αξιολόγηση της απόδοσης**

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πληρέστερη μέθοδος αναβάθμισης των ικανοτήτων των εργαζομένων και βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης.

- Επιπλέον, είναι ένα σημαντικό εργαλείο λήψης αποφάσεων που βοηθά σε ζητήματα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού.

(συνέχεια...)

- Η ποιότητα του τρόπου διοίκησης κάθε οργανισμού, όπως και η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει, είναι στενά συνδεδεμένα με την ποιότητα της επιλογής, των αποφάσεων προαγωγής και μεσοπρόθεσμα, με τη στόχευση της ανάπτυξης και την ποιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

(συνέχεια...)

- Σημαντικό στάδιο της προετοιμασίας για τη βελτίωση ενός ζωντανού οργανισμού, τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε επίπεδο διαχείρισης, αποτελεί:

  1. η αξιολόγηση - επιλογή ανθρώπων για θέσεις ευθύνης,

  αλλά και

  2. η ανάπτυξη – εκπαίδευση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (Α.Δ) όλων των επιπέδων

Απώτερος στόχος:

Η βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς του Α.Δ.

1. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Σκοπός των εκπαιδευτικών σχεδίων (ή σχεδίων εκπαίδευσης) είναι η συστηματική παρουσίαση σχετικά με την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.

Η διαδικασία σύνταξης σχεδίων εκπαίδευσης περιλαμβάνει τεκμηρίωση των εκπαιδευτικών αναγκών και σύνδεση των επιμορφωτικών προγραμμάτων τόσο με τους στόχους του οργανισμού όσο και με τους στόχους των ανθρώπων για μάθηση, εξέλιξη και προσαρμοσμένη ανάπτυξη.

Η δημιουργία ενός εκπαιδευτικού σχεδίου κατά το στάδιο
της προετοιμασίας ενός συμμετέχοντα-εκπαιδευόμενου
προτού λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση συνιστά ένα
απαραίτητο βήμα προς μια αποτελεσματική, στοχευμένη
και αξιόπιστη εκπαιδευτική δράση.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι αφορά την ανάπτυξη των
ανθρώπων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα

Το εκπαιδευτικό σχέδιο συντάσσεται από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού (ή ανθρώπινων πόρων) σε συνεργασία με τις άλλες διευθύνσεις για κάθε έτος και περιλαμβάνει τις προτεινόμενες εκπαιδευτικές δράσεις καθώς και σχετικές διαδικασίες πριν ή μετά και πάντοτε σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους τους.

Στόχος ενός εκπαιδευτικού σχεδίου είναι η εκπαίδευση
όλων των ανθρώπων του οργανισμού σε συγκεκριμένο
αριθμό εκπαιδευτικών θεμάτων ανά κατηγορία
(αποφασίζεται από τις σχετικές διευθύνσεις).

Οι φορείς που θα πραγματοποιήσουν την εκπαίδευση
επιλέγονται από την διοίκηση ενώ ο τόπος όπου
λαμβάνουν χώρα μπορεί να είναι είτε εσωτερικός ή
εξωτερικός.

2. ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης περιγράφει τις ενέργειες που προτίθενται να λάβουν οι εργαζόμενοι για να αναπτύξουν τον εαυτό τους και τις δεξιότητές τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτό κάθε οργανισμός οφείλει να δίνει, πρωταρχικά, ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση-πρόσληψη ικανών ανθρώπων-υποψηφίων και να επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη αυτών

Προκείμενου να εξασφαλισθεί η αξιοκρατική και επιτυχημένη αξιολόγηση των υποψηφίων, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν **ακριβείς και αντικειμενικές μεθόδους** που στοχεύουν στη διερεύνηση ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι **η επαγγελματική εμπειρία δεν αποτελεί απαραίτητα** καθοριστικό κριτήριο επιλογής καθώς οι οργανισμοί οφείλουν να παρέχουν τη δυνατότητα απόκτησης προσόντων μέσα σε ένα άρτια οργανωμένο περιβάλλον.

Ανάλογα με τον εργασιακό τομέα οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι οι εξής (δημόσιο και ιδιωτικό τομέα):

1. Προσωπικές συνεντεύξεις (κυρίως ιδιωτικό)

2. Ψυχομετρικά τεστ (κυρίως ιδιωτικό)

3. Κέντρα αξιολόγησης – γραπτοί διαγωνισμοί (κυρίως δημόσιο)

4. Ασκήσεις προσομοίωσης (κυρίως ιδιωτικό)

Ο στόχος δεν είναι μόνο η αξιοποίηση του ανθρώπινου
δυναμικού για την επίτευξη επαγγελματικών στόχων.

Για την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη ο οργανισμός
οφείλει να σχεδιάζει εκπαιδευτικά προγράμματα **με γνώμονα τις ανάγκες και τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου**.

Ο συνδυασμός της θεωρητικής κατάρτισης με την πρακτική εκπαίδευση παρέχει στον οργανισμό τη δυνατότητα:

- να μπορεί να υποδέχεται τους νέους εργαζόμενους με πολύπλευρη ενημέρωση σε θέματα εταιρικής οργάνωσης και κουλτούρας, διαδικασιών και δραστηριοτήτων (π.χ εισαγωγική εκπαίδευση), δίνοντάς τους άμεσα τη δυνατότητα:

- να αναλάβουν ουσιαστικά καθήκοντα ώστε να ξεκινήσουν δυναμικά και παραγωγικά στο νέο τους ρόλο (on-the-job training).

Οι στόχοι της προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού μπορούν να επιτευχθούν μέσα από:

- την εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης (performance management)

και

- τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εσωτερικά κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης (in-house assessment & development centers – δεν υπάρχουν στο δημόσιο αυτή τη στιγμή).

Ως αποτέλεσμα έχουμε το σχεδιασμό:

- Ενός ακριβούς σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης ή προσωπικό πλάνο καριέρας (career path) ενώ παράλληλα

- ο οργανισμός προχωρά στη δημιουργία πλάνων διαδοχής (succession plans) για τις θέσεις υψηλής ευθύνης.

3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΔ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Performance Management)

Ορισμός

Πρόκειται για την στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση διατήρησης της επιτυχίας των οργανισμών μέσα από την βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων. Είναι ένα μέσο επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων από τον οργανισμό, τις ομάδες, και τα άτομα, με την κατανόηση και την διαχείριση της απόδοσης μέσα σε ένα συμφωνημένο πλαίσιο σχεδιασμένων στόχων, επιπέδων και ανταγωνιστικών απαιτήσεων.

Οι αρχές της Διαχείρισης της Απόδοσης

1. Μεταφράζει τους στόχους του οργανισμού σε ατομικούς, ομαδικούς, και στόχους των επιμέρους τμημάτων.

2. Συμβάλλει στην αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού.

3. Είναι μια συνεχής και εξελισσόμενη διαδικασία, κατά την οποία η απόδοση βελτιώνεται διαχρονικά.

4. Βασίζεται πιο πολύ στη συμφωνία και την συνεργασία παρά στον έλεγχο.

5. Ενθαρρύνει την αυτοδιαχειριζόμενη ανάπτυξη της ατομικής απόδοσης.

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΝΟΤΗΤΑ 11

...συνέχεια

6. Απαιτεί ανοικτό και έντιμο τρόπο διοίκησης. Ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

7. Απαιτεί συνεχή ανατροφοδότηση (feedback).

8. Η ανατροφοδότηση αυτή επιτρέπει στις γνώσεις και την εμπειρία που αποκτήθηκαν στο χώρο της εργασίας από τους εργαζόμενους να ληφθούν υπόψη και να οδηγήσουν στην τροποποίηση των στόχων του οργανισμού.

9. Μετρά και αξιολογεί την συνολική απόδοση και την συγκρίνει με τους συμφωνηθέντες στόχους.

10. Θα πρέπει να εφαρμόζεται για όλους τους εργαζόμενους και δεν συνδέεται απαραίτητα με τα οικονομικά κίνητρα.

Σημαντικές δραστηριότητες

Η Διαχείριση της Απόδοσης μπορεί να περιγραφεί σαν ένα διαρκώς αυτόανανεούμενο κύκλο όπου οι σημαντικότερες δραστηριότητες είναι:

1. Καθορισμός των Ρόλων
2. Η συμφωνία του επιπέδου απόδοσης
3. Το Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης
4. Η Διαχείριση της Απόδοσης
5. Η Ανασκόπηση της Απόδοσης

- **Συμφωνίες για την Απόδοση**

Ονομάζονται και 'Συμβάσεις Απόδοσης' ή 'Προσωπική Στοχοθεσία' κλπ και καθορίζουν τις προσδοκίες, τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν και και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων.

Οι συμφωνίες γίνονται στα εξής σημεία:

- **Στόχοι και επίπεδα απόδοσης**
- **Δείκτες για την μέτρηση της απόδοσης**
- **Αξιολόγηση των ικανοτήτων**
- **Απαιτήσεις για την ομαλή λειτουργία στην εργασία**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MbO)

Τα Χαρακτηριστικά των καλών Στόχων

Οι Στόχοι πρέπει να έχουν ως προϋπόθεση την αλλαγή. Να συνδέονται μεταξύ τους και να καλύπτουν όλες τις σημαντικές πλευρές της εργασίας (τους τομείς με τα αποτελέσματα κλειδιά), να μην εστιάζονται σε έναν τομέα αδιαφορώντας για τις συνέπειες σε άλλους τομείς.

Σε κάθε περίπτωση, οι Στόχοι πρέπει να είναι “S.M.A.R.T.”:

- **Specific – Stretching**: σαφείς, αναμφισβήτητοι, ξεκάθαροι, κατανοητοί και να έχουν το στοιχείο της πρόκλησης.
- **Measurable – Μετρήσιμοι**: Ποσότητα, Ποιότητα, Χρόνος, Χρήμα.
- **Achievable** – **Επιτεύξιμοι**: με το στοιχείο της Πρόκλησης αλλά μέσα στα όρια των δυνατοτήτων ενός ικανού και απόλυτα δεσμευμένου εργαζόμενου.
- **Relevant** – **Σχετικοί**: με τους υπόλοιπους στόχους του οργανισμού, έτσι ώστε, οι ατομικοί στόχοι να είναι σε πλήρη αρμονία με αυτούς.

Ο Καθορισμός των Στόχων

Πληροφορίες για τους στόχους μπορεί να αποκτηθούν με την υποβολή
των εξής ερωτήσεων:

- «Ποια νομίζεις ότι είναι τα σημαντικότερα πράγματα που κάνεις;»
- «Τι πιστεύεις ότι πρέπει να πετύχεις σε κάθε έναν από τους παραπάνω τομείς;»
- «Πώς εσύ – ή οποιοσδήποτε άλλος – θα γνωρίζει ότι τα πέτυχες;»

Τα Επίπεδα Απόδοσης

- Ως επίπεδο απόδοσης ορίζεται η δήλωση των συνθηκών, οι οποίες διαπιστώνεται ότι υπάρχουν όταν μία εργασία γίνει αποτελεσματικά.

- Δηλαδή όταν επιτευχθεί ένα επιθυμητό, συγκεκριμένο και εφικτό αποτέλεσμα. Κατά προτίμηση θα πρέπει να ποσοτικοποιηθεί όσο γίνεται καλύτερα, π.χ. ένα συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης ή ταχύτητα ανταπόκρισης σε μια δραστηριότητα ή λειτουργία.

- Τα επίπεδα απόδοσης χρησιμοποιούνται και όταν δεν είναι δυνατόν να βάλουμε στόχους βασισμένους σε χρονικά διαστήματα. Τότε υιοθετούμε μια πιο ποιοτική προσέγγιση. Στην περίπτωση αυτή ο ορισμός θα δηλώνει: «Η εργασία ή το έργο αυτό θα έχει γίνει ικανοποιητικά όταν … (λάβουν χώρα τα εξής: …)»

Οι Μετρήσεις της Απόδοσης

Οι μετρήσεις της απόδοσης συμφωνούνται όταν υιοθετούνται και οι στόχοι. Είναι απαραίτητο να οριστεί όχι μόνο τι πρέπει να επιτευχθεί, αλλά πως τα εμπλεκόμενα μέρη θα γνωρίζουν ότι έχει επιτευχθεί. Οι μετρήσεις της απόδοσης θα πρέπει να παρέχουν ενδείξεις αν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα έχει επιτευχθεί και αν ο κάτοχος της θέσης έχει συμβάλλει στην επίτευξη αυτού του αποτελέσματος.

Αυτοαξιολόγηση

Η διατήρηση της συγκέντρωσης και του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων είναι απαραίτητη για να συνεισφέρουν το πλήρες δυναμικό τους στον οργανισμό.

Οι αξιολογήσεις επιδόσεων εμπλέκουν ενεργά τους υπαλλήλους στην κατανόηση του τι περιμένει η διοίκηση από αυτούς. Με τον καθορισμό συμφωνημένων στόχων – και αργότερα με τον έλεγχο των αποτελεσμάτων - ο κάθε υπάλληλος γίνεται υπεύθυνος για τις δικές